

**Roger Ailes**

**Jon Kraushar**



**Tú eres el mensaje**

**La comunicación a través  
de los gestos,  
la imagen y las palabras**

## Tú eres el mensaje

Gracias por su apoyo y  
por ser mi maestro.

Libra  
Junio 2003

## Paidós Plural

### Títulos publicados:

1. S. R. Covey - *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*
2. E. De Bono - *La revolución positiva*
3. E. De Bono - *Manual de la subiduría*
4. E. De Bono - *El pensamiento lateral*
5. E. De Bono - *El pensamiento práctico*
6. E. De Bono - *Cómo atraer el interés de los demás*
7. E. De Bono - *El pensamiento creativo*
8. E. De Bono - *Aprende a pensar por ti mismo*
9. N. Branden - *La autoestima en el trabajo*
10. J. Jaworski - *Sincronicidad*
11. L. Glass - *Cómo expresarse correctamente*
12. E. De Bono - *El pensamiento paralelo*
13. E. De Bono - *Ideas para profesionales que piensan*
14. S. R. Covey y otros - *Primero, lo primero*
15. E. De Bono - *Simplicidad*
16. M. Priante - *Grafología para la selección y evaluación de personal*
17. W. Bennis y B. Nanus - *Líderes*
18. B. Tracy - *Viaje hacia el éxito*
19. M. Landsberg - *El tao de la motivación*
20. L. Lively - *¡Hágalo ahora!*
21. E. De Bono - *Seis pares de zapatos para la acción*
22. E. De Bono - *Más allá de la competencia*
23. J. O. Whitney y T. Packer - *La lección de Shakespeare*
24. L. Richmond - *El trabajo como práctica espiritual*
25. M. Levy - *Escritura y creatividad*
26. J. Muñoz Redón y M. Güell - *¿Por qué el queso atrae a los ratones?*
27. R. Ailes y J. Kraushar - *Tú eres el mensaje*

**Roger Ailes**  
**Jon Kraushar**

# Tú eres el mensaje

**La comunicación con los demás  
a través de los gestos,  
la imagen y las palabras**

Título original: *You are the Message. Secrets of the Master communicators*  
Publicado en inglés por Dow Jones-Irwin, Illinois

Traducción de Mariela Orozco

Cubierta de Diego Feijóo

*A Norma, mamá, y Joe*

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del «copyright», bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier método o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

© 1988 by Roger Ailes  
© 1993 de todas las ediciones en castellano,  
Ediciones Paidós Ibérica, S.A.,  
Mariano Cubí, 92 - 08021 Barcelona  
y Editorial Paidós, SAICF,  
Defensa, 599 - Buenos Aires  
<http://www.paidos.com>

ISBN: 84-493-1085-7

Depósito legal: B-26.618/2001

Impreso en Hurope, S. L.,  
Lima, 3 bis - 08030 Barcelona

Impreso en España - Printed in Spain

## Sumario

<b>Agradecimientos</b> .....	17
<b>Prefacio</b> .....	19
<b>1. Los primeros siete segundos</b> .....	21
Las primeras impresiones .....	23
Dinero fácil .....	25
Comunicarse o morir .....	26
El valor de la cara .....	27
La imagen del espejo .....	28
Escucha .....	28
La máscara .....	29
Hablar con familiaridad .....	30
Los diez problemas más comunes .....	31
Lecciones de juventud .....	32
De los pañuelos a las estrellas de Hollywood ....	33
<b>2. La televisión cambió las reglas</b> .....	35
Comunicaciones rápidas .....	35
Míralo y dilo .....	36
Se busca: vivo, no muerto .....	37
<b>3. Tú eres el mensaje</b> .....	39
Restablecer la confianza .....	40
La definición de metas .....	40
El otro libro de Stockman .....	41
Acceso al presidente .....	41

Deja que Reagan sea Reagan .....	42
Adiestramiento a la pimienta .....	42
El tema innombrable .....	43
Uno por el «Gipper» .....	44
El tú compuesto .....	45
¿Eres un ganador? .....	46
Un invento personal .....	47
El inolvidable Bennet .....	47
Dale sentido a tus sentidos .....	48
El programa matutino .....	49
Examina tus sentidos .....	51
Observa o muere .....	51
«No me cambie» .....	52
Recuerda .....	52
Siempre se trata de un diálogo .....	53
El «medidor de invitados» .....	53
Buenas noticias .....	55
¿Desesperación? .....	55
¿Te sientes contento de estar aquí? .....	57
Discursos leídos .....	58
<b>4. Instintos y reglas .....</b>	<b>63</b>
Discurso orgánico .....	65
Variedad vocal: un condimento del discurso .....	66
Letra y música .....	67
Graba e imita .....	68
Si te esmeras, ellos se esmerarán .....	68
Proyecto de absorción .....	69
Lanzamiento .....	70
Los ojos .....	72
Di lo que piensa el público .....	73
Sentimientos .....	74
Entre líneas .....	75
Pasar al otro lado .....	75
El pelmazo .....	76
Tu capacidad de escuchar .....	77

<b>5. Percepción pobre .....</b>	<b>79</b>
Un registro de pérdidas .....	79
Trata de escuchar .....	81
Especifica .....	81
Elementos para escuchar .....	83
Las palabras toman su camino .....	84
Habla menos .....	85
<b>6. Las cuatro reglas de un gran comunicador .....</b>	<b>87</b>
La primera regla: estar preparado .....	88
Dónde empezar .....	88
Pronuncia el discurso .....	90
Excusas .....	90
La preparación de una lista de comprobación .....	90
Hazlo tú mismo .....	93
La segunda regla; haz sentir cómodos a los demás .....	93
Sólo somos humanos .....	95
Hallarse cómodo .....	95
El toque de suavidad .....	97
Otros atributos positivos .....	98
Un caso difícil .....	99
La tercera regla: comprométete .....	100
La cuarta regla: sé interesante .....	102
Estilo y sustancia .....	103
Administrar cinco minutos .....	104
El mejor y el más brillante .....	104
La solución 30 por ciento .....	106
<b>7. La bala mágica .....</b>	<b>107</b>
El pequeño detalle .....	108
Optimista y pesimista .....	109
El eterno triunfador .....	110
Las navidades de 1965 .....	111
No es broma .....	111
El orador .....	112
Perder el voto de confianza .....	113
Odio sus agallas .....	114

<b>8. Un arma de doble filo</b>	115
Un abanico de emociones	117
El toque personal	118
Una presión excesiva	119
Idoneidad y cualidades	120
El techo de cristal	121
Una evolución	122
El factor «dificultad»	122
Reorientación	124
Algún consejo	125
Comunicaciones «bilingües»	125
Mide tu actitud	126
<b>9. Más allá del carisma: el control del ambiente</b>	129
¿Has entendido?	130
LBJ	132
Los hermanos Kennedy	132
De aquí a la eternidad	133
El carisma de Rocky	134
El filtro	134
Tu cociente de carisma	136
El control del ambiente	136
Control de la misión	137
Riesgo y recompensa	138
En cualquier bar	139
Falta de profundidad	140
Control del clima	141
Silencios traidores	141
Espacio y tiempo	142
Jugar con el tiempo	143
Sentirse seguro en sociedad	143
Ademanes para retroceder	144
Saludos y buenas intenciones	144
Examen de fuerza	145
Control de coeficiente ambiental	146
<b>10. Un gramo de energía equivale a un kilo de técnica</b>	149
Energía concentrada	149

Un estado natural	150
Energía positiva	151
El secreto de Jack Benny	152
Fuerza vital	153
Refuerzos para la crisis de energía	154
En la jaula del león	155
Compromiso	156
<b>11. ¡Relájate!: estás aburriendo a todo el mundo</b>	157
La directriz básica	157
Tu responsabilidad	158
Preguntas al ego	159
Herederero forzoso	159
Muerte incierta	160
Parte de tu trabajo	161
El sentido del humor	162
Tu coeficiente de humor	162
Fuera de los puntos	163
El hombre espectáculo	165
Tener más humor	166
Empieza con la investigación	167
Relevancia	167
Ritmo	168
Ensayo	168
Relajación	169
Riesgo	169
<b>12. De acuerdo, Ailes, cúreme. El método/curso Ailes</b>	171
Los primeros treinta segundos	172
Una aproximación alternativa	173
«Imagen»	173
La lista	174
Franqueza	175
Espejo	176
Una perspectiva de cien años	176
La transformación	177
«No soy un actor»	178
No tengas miedo de «representar»	179

Entrevista de trabajo .....	179
Lista de referencia .....	180
Hazlo .....	182
No lo hagas .....	182
Un fallo .....	182
La mirada perdida .....	183
No le he oído .....	183
Un pimpollo de 53 años .....	184
¿Qué está ocurriendo? .....	184
Miedo .....	185
<b>13. También los héroes tienen miedo .....</b>	<b>187</b>
¿Estás listo? .....	187
Parálisis temporal .....	188
Perspectiva .....	189
Corto/largo plazo .....	189
El mejor juego posible .....	190
La mente .....	191
Lo peor .....	191
Dos clases de ansiedad .....	192
Antídoto contra el miedo .....	192
La píldora .....	193
La gran flecha roja .....	194
¡Oye, Barney! .....	194
El bloqueo de la perfección .....	195
Exceso de aspiraciones .....	195
Vulnerabilidad .....	196
Franqueza y naturalidad .....	197
Energía .....	198
Rogar por tu éxito .....	198
Si gesticulas torpemente .....	199
Un buen viaje .....	199
<b>14. «Hacerlo» en el lenguaje de la abuela .....</b>	<b>201</b>
El milagro .....	202
Culpable hasta que demuestres tu inocencia .....	202
Dar rodeos para la batalla .....	203
Sin sitio para esconderse .....	204

El trabajo de periodista .....	205
Dos miradas .....	207
Sólo una broma .....	207
¿Encendido o apagado? .....	208
Traiciónalos .....	209
No mientas, no te disculpes .....	210
<b>15. Tácticas con los medios de comunicación: marcar tantos con la defensa .....</b>	<b>213</b>
¿Quién prepara el plan? .....	215
Oratoria sencilla .....	217
Una misión de búsqueda y destrucción .....	218
Reglas de oro .....	219
Resituarse .....	220
Una regla contra la manipulación .....	222
Vestimenta .....	223
Control de las masas .....	224
Duelo en la televisión .....	225
Tus derechos .....	229
<b>Epílogo .....</b>	<b>231</b>
<b>Apéndice: puntos clave de los capítulos .....</b>	<b>233</b>
<b>Índice analítico .....</b>	<b>245</b>



## Agradecimientos

Este libro es algo más que una reciente «aventura». Es el resultado de un tiempo vital de aprendizaje. Quisiera dar las gracias a mucha gente que ha contribuido a este proceso de aprendizaje y a este libro.

En primer lugar, por su tiempo e ideas, me gustaría dar las gracias a J. McLain Stewart, Norma Ailes, Bill Mattasoni, Larry McCarthy, John Huddy, Kathy Ardleigh y Kevin Hall. También quisiera hacerlo al guionista de la corporación, Ron Nelson, por su ayuda; y a Raymond Kraftson y a Graeme Howard, por su continuo apoyo y consejos.

Por su ayuda y dedicación, mi agradecimiento a Debi Daly e Ileana Guinot.

Una nota personal de agradecimiento a mi madre por enseñarme a plantearme metas, y a mi padre por enseñarme a no renunciar y a encontrar el humor en la vida. Debo dar las gracias especialmente, también, a Joe Urban por su perspicaz mirada, capacidad de investigación y conocimiento de las comunicaciones, y a Marje Ailes por su coraje y apoyo.

Y, finalmente, mi aprecio a mi colaborador y colega, Jon Kraushar, sin el cual no hubiera podido escribir este libro.

ROGER AILES

## Prefacio

El mundo ha cambiado. También las formas que desplegamos para comunicarnos. Quienes fracasen al hacerlo, se quedarán atrás. Para quienes desean tener éxito, hay un solo secreto:

### TÚ ERES EL MENSAJE

Ése es el tema de este libro.

Un libro diferente a cualquier otro sobre el cual hayas oído hablar o hayas leído, sobre el mundo de las comunicaciones. La más excitante —y revolucionaria— información de este libro es que para ser un buen comunicador no tienes que soportar tediosos adiestramientos ni alterar tu personalidad básica. Te mostraremos que ya posees las herramientas para persuadir e influir en otras personas importantes para ti, sea en tu vida profesional o personal. Juntos examinaremos aquello que yo llamo «*el tú compuesto*». Ese compuesto forma el mensaje total que transmites a los demás, e incluye las palabras que usas, tu voz, la manera de moverte, las señales que envías con tus gestos y tu actitud.

Entre los temas que abordaremos están:

- Cómo ha cambiado la televisión todas las reglas de las comunicaciones y por qué eso te afecta más de lo que piensas.
- Cómo te ven otras personas.
- Los cuatro errores de comunicación que tus oyentes nunca olvidarán.
- La eliminación del miedo y otros bloqueos para la actuación.

- Reglas simples para asegurar el éxito hablando en cualquier situación.
- Quiénes son algunos de los maestros de la comunicación y cómo lo logran.
- Cómo puedes obtener lo que quieras siendo quien eres.

## 1

### Los primeros siete segundos

Esto me sucedió cuando la última puerta se cerró a mis espaldas: «Nadie saldrá nunca de este lugar». Diez minutos más tarde, en prisión, estaba cara-a-cara con Charles Manson, el líder de una secta, quien cumplía una sentencia de nueve vidas por su participación en aquel que algunos consideran el más horripilante y grotesco asesinato de la historia: la muerte de la actriz Sharon Tate y otras seis personas.

Transcurría 1981 y yo trabajaba como productor ejecutivo de la cadena de televisión NBC, en el programa *Tomorrow Coast to Coast*, protagonizado por Tom Snyder y Rona Barrett. El productor del espacio, Shelley Ross, había logrado que Tom realizara la primera entrevista televisiva con Manson, después de 13 años. Manson estaba en una prisión de máxima seguridad para criminales clasificados como dementes, en Vacaville, California.

Yo había leído todos los libros y antecedentes sobre Manson, pero estaba inseguro sobre los resultados de la entrevista. Sabía que estábamos tratando con una persona que estaba, por lo menos, completamente loca.

La idea misma de la entrevista resultó controvertida. Mucha gente creía que Manson no debía ser entrevistado, pues eso equivaldría a concederle un foro público. Otras personas pensaban que, dado que permanecía vivo, pues en California ya no existía la pena de muerte, se podría aprender algo entrevistando y estudiando a este tipo de personas. Yo tenía dudas, pero mi trabajo era conseguir la entrevista.

Cuando entramos en la prisión nos introdujeron a través de un laberinto de puertas de acero y corredores de bloques de cemento hasta llegar a una celda de, aproximadamente, 3 por 4 metros. Cruzando el corredor, desde la celda, estaba la biblioteca de la prisión. Los guardias pidieron a Tom que esperara en la biblioteca mientras ellos traían a Manson. Entretanto, Tom y yo nos sentamos y discutimos ampliamente la entrevista. Teníamos muchas preguntas generales, pero sabíamos que la discusión transcurriría sobre su propia vida, una vez Manson empezara a divagar. El equipo de cámaras se encontraba en la celda donde se efectuaría la reunión, así que decidí dejar a Tom y caminar a través del corredor, para comprobar que las cámaras y las luces estuvieran listas antes de la llegada de Manson.

Al salir de la biblioteca giré a la derecha y tropecé directamente con alguien. Mis ojos enfocaron la manera en que esta persona *saltaba* sobre mi pecho. A una distancia de quince centímetros, me encontré mirando fijamente a los ojos de Charles Manson. Era pequeño, musculoso, y estaba mugriento. Parecía un rápido y peligroso hurón. Me sentí momentáneamente conmocionado. Ambos cerramos los ojos y no dije nada. Era evidente que se estaba produciendo una confrontación muy primaria y una mutua evaluación. Entonces dije: «Señor Manson, estoy a cargo de esta entrevista. Me gustaría que viniera conmigo». Por fracciones de segundo, él me miró fijamente. Después bajó la cabeza, retrocedió, y súbitamente actuó con amabilidad. Estaba contento de conocerme, dijo, y quería saber qué deseaba yo que él hiciera.

Durante esos primeros 5 o 7 segundos nos habíamos examinado el uno al otro. Supe que le gustaba resoplar como el Mago de Oz y atemorizar a la gente a su alrededor para que hicieran aquello que él deseara. Al no moverme yo, él retrocedió y bajó la cabeza, como hacen los perros. Dicen que un perro te evalúa acercándose a ti, con los colmillos descubiertos y la cabeza y la cola levantadas, y si tú continúas sin demostrar miedo, retrocede. Los seres humanos hacen lo mismo, a su manera. Charles Manson parecía un perro callejero. Una vez retrocedió, yo supe que lo tenía controlado por el resto del día. Tom realizó una excelente entrevista, aunque Manson se puso a veces fuera de sí. Después de gritar, de pronto se quedaba tranquilo y hacía un nudo con el cable

del micrófono. En otras ocasiones, paseaba de un lado para otro, cambiaba de tema, y murmuraba para sí.

Cada vez que el equipo se detenía para cambiar una cinta, Manson me preguntaba sobre su actuación, como si necesitara mi aprobación. Después se me ocurrió que, aun en una situación tan grotesca como ésta, en la cual el pensamiento lógico es totalmente irrelevante, la relación instintiva construida en los primeros siete segundos era muy importante.

Algunas investigaciones demuestran que empezamos a elaborar nuestros pensamientos sobre las personas durante los primeros siete segundos de nuestro primer encuentro con ellas. En muchas ocasiones no se habla, como en esos primeros segundos con Charles Manson. Pero nos estamos comunicando con nuestros ojos, caras, cuerpos y actitudes.

Consciente o inconscientemente, estamos mostrando a los otros cuáles son nuestros verdaderos sentimientos y qué queremos en realidad que suceda en el encuentro. Es casi una acción refleja, como la reacción de la pupila ante la luz. La gente, en presencia de otros, se afecta mutuamente en el nivel corporal. En ocasiones imperceptiblemente, otras de manera notoria, influimos en la respiración de los otros y su ritmo cardíaco, su temperatura, el sudor, la presión corporal, el parpadeo, los movimientos corporales, e incluso en la forma en que los cabellos más pequeños se paran sobre la frente. En los primeros siete segundos, además, provocamos en los otros una cadena de reacciones emocionales que van de la seguridad al miedo.

## LAS PRIMERAS IMPRESIONES

Detente y piensa en alguno de los encuentros más memorables que hayas tenido con otra persona. Puede ser cuando conociste a un amigo o un amante. Puede ser una entrevista de trabajo. Una fuerte impresión: un intruso, un extraño, alguien desagradable. O puede ser algo agradable: una fiesta sorpresa, por ejemplo. Sea lo que fuese, trata de concentrarte en los primeros siete segundos del encuentro. Qué sentiste, qué pensaste. Cómo «leíste» a la otra persona y cómo crees que te «leyó» ella. ¿El tono de tu voz fue

más alto durante los primeros siete segundos que durante el resto del encuentro? ¿Se rompió el hielo rápidamente o fue una situación tensa?

Ahora recuerda los últimos días. ¿Has conocido a alguien? Trata de recordar. ¿Qué sucedió en los primeros siete segundos? ¿Qué os comunicasteis, directa o indirectamente, en ese lapso? ¿Qué impresión tuviste de esta persona?

Finalmente, piensa en ti. ¿Qué tipo de impresión crees haber dado a los otros durante los primeros siete segundos? ¿Cuán consciente eres de todos los signos, verbales y no verbales, que envías a los demás cuando te encuentras cara-a-cara, o incluso cuando hablas por teléfono? ¿Cuán consciente eres de los mensajes subyacentes, emitidos a través de los ojos, la cara, la voz y el cuerpo (por ti y los demás)? ¿Qué control crees tener sobre estas variables? Es importante responder a estas cuestiones porque ayudan a definir, no solamente tus habilidades para la comunicación, en abstracto, sino quién eres y cómo te perciben los otros.

Trata de leer las señales no verbales de las demás personas en cada situación. Puede ser un negocio o un asunto personal, en una convención o en una comida íntima. Es asombroso cuán expresivos son estos mensajes. Todos los enviamos y todos los recibimos.

Un especialista en lenguaje corporal ha sugerido que es posible interpretar la agenda oculta de alguien a partir de la posición de sus brazos, piernas, torso, etc. Eso es parcialmente cierto. Pero no es tan simple. También debes tener en cuenta el tono, la velocidad del discurso, las frases, la respiración, incluso la dilatación del ojo. La interpretación debe ser una combinación de observación precisa e instinto. Por ejemplo, alguien interpretaría los brazos cruzados como signo de una actitud defensiva cuando, en realidad, hay gente que usualmente los cruza por comodidad. Un solo signo puede inducir a errores. Aprende a mirar y a escuchar a la persona «compuesta».

La mayoría de los niños son naturales leyendo a los demás. Saben cuándo preguntar algo a papá y a mamá. Saben permanecer quietos o abandonar la habitación. Reconocen cuándo hay tensión entre sus padres. Y saben si alguien piensa que ellos son adorables. A medida que nos hacemos mayores, empezamos a bloquear estas técnicas naturales de absorción. Y necesitamos activarlas nue-

vamente. Atiende. Observa. Escucha. Habla menos. Advierte si las *palabras* de la gente están diciendo lo mismo que dicen sus *tonalidades*.

## DINERO FÁCIL

Recuerdo la producción de un documental sobre pandillas para la WCBS-TV de Nueva York. Entrevistamos a un grupo de adolescentes pandilleros, con edades entre los 15 y los 18 años, quienes se encontraban en una institución, tratando de rehabilitarse. Estos delincuentes juveniles solían robar a la gente en los pasillos del metro. Consideraban «bueno» un día durante el cual conseguían 300 o 400 dólares en efectivo sin haber sido detenidos por la policía ni agarrados por sus víctimas. Era nuestro primer encuentro con estos muchachos. Ellos aceptaron llevarnos de paseo por los subterráneos y mostrarnos cómo realizaban su «trabajo».

Apenas entraron en la habitación de la conferencia, quedó claro que si alguno te preguntaba por tu dinero, probablemente ya te lo había quitado. El líder del grupo era Henry, de 17 años, quien exhibía un alto grado de confianza en sí mismo. A él le pregunté por qué robaba.

«¡Porque el crimen es rentable, tío!»

«¿Qué quieres decir?»

«Yo consigo 1.500 dólares semanales en el metro. No he dañado a nadie. Si alguien no me da su dinero, cojo a otro. Yo no quiero abusar, tío. No quiero problemas. No quiero llamar la atención. He estado haciendo esto tres años. Ahora, dime, ¿dónde puedo conseguirme un trabajo en el que me paguen 1.500 dólares en una semana?»

«¿Por qué estás en un programa de rehabilitación?»

«No estoy seguro si voy a continuar. Ellos me dijeron que entrara y lo intentara, y que me enseñarían algún oficio. Yo estoy dispuesto a escuchar. Pero no estoy seguro de no volver más a las calles.»

Ése no era un pensamiento reconfortante. Les pedimos una demostración sobre la forma en que los miembros de la pandilla «trataban» con sus víctimas. Le pregunté a Henry, en particular, cómo

las escogía. Me dijo que él buscaba personas que arrastraban los pies, con las cabezas gachas, los ojos desviados, aislados, y que se atemorizaban al verlo. En efecto, él usaba sus sentidos y sus instintos para leer el lenguaje corporal.

Miré a mi alrededor en el cuarto, escogí algunos individuos, y pregunté a Henry si ellos serían buenas víctimas. Me dijo sí o no.

«¿Yo sería una buena víctima?», le pregunté.

«No, yo no lo intentaría con usted.»

«¿Por qué no?»

«Cuando yo entré en el cuarto, usted se paró y se dirigió directamente hacia mí. Sus ojos miraban a mis ojos y después me miró de arriba abajo, desde la cabeza hasta los pies, como si me midiera, para juzgar si podría pelear conmigo si tuviera que hacerlo. Ese tipo de personas ocasiona problemas. Pudiera ser que tuviera que matarlo para quitarle su dinero. Y no desearía hacer eso. No por respeto a usted, sino por mí.»

Este muchacho de la calle, con un nivel educativo relativamente bajo, podía leer instintivamente el lenguaje corporal, lo cual le permitía dar un golpe y tener «éxito». Tomaba esa determinación en menos de siete segundos.

## COMUNICARSE O MORIR

El capitán Eugene «Red» McDaniel era un piloto de la Marina que fue derribado en Vietnam del Norte y estuvo prisionero durante seis años. En su libro *Scars and Stripes*, describe la desesperada necesidad que tienen los prisioneros de comunicarse con alguien para conservar la moral. Dice que los POWs\* tendían a morir más pronto si no se podían comunicar. En muchas ocasiones, el capitán McDaniel sufrió torturas antes que abandonar sus intentos de estar en contacto con otros prisioneros, especialmente cuando se encontraba en un confinamiento solitario. Los prisioneros se arriesgaban a morir, aplicando un complicado sistema de comunicaciones en el cual escribían debajo de los platos, carraspeaban, canta-

\* POWs: siglas para designar a los prisioneros de guerra (prisoners of war). [T.]

ban, daban golpecitos en las paredes, reían, rascaban, o sacudían la ropa de la lavandería un cierto número de veces para transmitir una letra del alfabeto.

El capitán McDaniel escribe: «Sabía una cosa, que aquí en este campo tenía que entablar comunicación con mi propia gente. Había gente como yo, que quería vivir a través de esto, si eso era posible. Los norvietnamitas decidieron —castigándola gravemente— impedir la comunicación con otras personas. Sabían, como yo y los demás, que un hombre puede soportar más dolor si está ligado a otros, especialmente si viven el mismo sufrimiento. Quien está solo, aislado, se vuelve débil, vulnerable. Yo sabía que tenía que establecer contactos, sin que importase el precio».¹ Para aquellos valientes se trataba de comunicarse o morir.

Cuando pensamos en la supervivencia, usualmente mencionamos comida, casa y ropa como los elementos esenciales. Yo creo que las comunicaciones forman parte de ese grupo. Muchos bebés han muerto en hospitales por falta de atención, cuidado y contacto. La comunicación humana es increíblemente importante, pero la mayoría de nosotros la considera un don y pensamos que sabemos cómo hacerlo. Nos han dicho muchas veces que apenas usamos una pequeña parte de nuestro cerebro. También usamos sólo una mínima parte de nuestras habilidades de comunicación. Por ejemplo, ¿cuántas expresiones faciales puedes leer tú?

## EL VALOR DE LA CARA

Algunas investigaciones demuestran que los 80 músculos de la cara son capaces de formar más de 7.000 expresiones faciales diferentes.² La mayoría de nosotros podemos «leer» si alguien está contento, triste o atemorizado, pero, ¿qué hay acerca de otros matices? Desarrolla tu curiosidad sobre aquello que puedes ver en las caras de las otras personas. ¿Ves aprehensión, timidez, curiosi-

1. Eugene B. McDaniel y James Johnson, *Scars and Stripes* (Philadelphia & New York, A.J. Holman Company, 1975), pág. 40.

2. Nick Jordan, «The Face of Feeling», *Psychology Today* 20, n. 1 (enero de 1986), pág. 8.

dad, hostilidad, humor, afecto? En la medida en que puedas reconocer mejor estas señales, tendrás más éxito en las comunicaciones interpersonales.

La expresión facial es a menudo el aspecto más difícil de dominar en la comunicación no verbal, porque muy pronto se nos enseña que nuestras caras pueden delatarnos. Mucha gente, particularmente los ejecutivos, congelan sus caras sin tener en cuenta el estado emocional en que se encuentran. Creen que una cara seca es una ventaja estratégica. En ocasiones lo es. Pero a menudo solamente ganas credibilidad total ante una audiencia cuando ésta siente que estás completamente abierto, sin máscara alguna frente a ella. El espectador, generalmente, percibe al más cálido, a la personalidad más vulnerable, como la más fuerte y menos asustada.

## LA IMAGEN DEL ESPEJO

Ensayemos algo que probablemente no hayas hecho nunca antes. Mírate en un espejo y estudia tu cara. Empieza a hablar de algún tema político y observa qué parte de tu cara se mueve y cuál no. Utilizando el mismo tema, repite la conversación; no obstante, imagina que ahora le hablas a un niño. Mira si tu cara se suaviza y si tus ojos se tornan más expresivos, y si hay una mayor tendencia a intentar que quien te escucha entienda tus palabras. La mayoría de las personas tienden a usar más expresiones faciales cuando se dirigen a los niños.

Mirándote aún en el espejo, piensa en algo divertido hasta que sonrías. Cuando lo hagas, observa si tus ojos sonrían como lo hace tu boca. Es importante que no trates de construir una sonrisa, sino que te concentres hasta que un incidente o algo que alguien ha dicho llegue a tu mente para causar la reacción naturalmente. Mantén ese pensamiento hasta que toda tu cara sonría, incluyendo tus ojos. Advierte, con cuidado, *cómo* sonrío tu cara.

## ESCUCHA

Concéntrate en escuchar y reaccionar. Como si estuvieras viendo el telediario relájate completamente y después, como si tu cara

fuera tu único medio de comunicación, trata de transmitir el sentimiento que te provoca esa historia a un tercer sujeto imaginario, utilizando únicamente tu cara. Realiza el mismo ejercicio ante un espejo, imaginando diversas historias y tratando de transmitir tus sentimientos en torno a ellas.

Piensa en una época muy feliz de tu vida, en una muy triste, y en una ocasión en la cual estuviste muy disgustado; piensa en un momento en el cual estuviste atemorizado o preocupado y trata de mostrar todas estas emociones, como si fueras mudo. Estudia cuidadosamente cómo se mueve tu cara y concéntrate en tus sentimientos, de tal manera que cuando no te estés mirando al espejo, puedas recrear esa imagen simplemente con la tensión muscular y las sensaciones.

Hazte una pregunta: «¿Disfrutaste del concierto anoche?», y observa si tu cara puede mostrarse interrogante. «¿Realmente quieres decir eso?» «¿Es tiempo de partir?» Trata de pensar en esas frases sin hablar y, de cualquier manera, exprésalas utilizando solamente tu cara.

## LA MÁSCARA

Aunque no seas aficionado a la televisión, enciéndela y mírala detenidamente durante media hora. Sube y baja el sonido alternativamente. Cambia los canales con frecuencia y observa las expresiones faciales de los actores y actrices. Observa también sus reacciones instantáneas, cuando transcurra alguna escena sin diálogo. Angela Lansbury, estrella de *Se ha escrito un crimen*, es famosa por estas reacciones. Trata de interpretar sus significados y después imita las expresiones.

Todos usamos máscaras, pero es necesario dejarlas caer para comunicarnos plenamente. Elimina aquellas que usas, para usar tu cara cada vez que hables.

A menudo, los escritores describen los ojos como inflexibles, sabios, burlones, penetrantes, vivos y cosas así; o pueden referirse a una mirada ardiente, fría o punzante. Mírate en un espejo. ¿Puedes demostrar alguno de estos estados emocionales, utilizando solamente tus ojos?

Mantener una mirada fija o los párpados muy abiertos, ponerte bizco, u otras docenas de manipulaciones de la piel y de los ojos pueden enviar muchos significados. Lo más importante es considerar el sentimiento detrás de la mirada. Esto tiende a dar al objeto observado una condición de humanidad, o al contrario. ¿Has experimentado alguna vez que te están mirando detenidamente como si fueras un objeto y no una persona? Es estremecedor, ¿verdad? Si deseamos ignorar a alguien específicamente y tratarlo con desprecio, le lanzamos una mirada desenfocada, como si realmente no lo viéramos. Usualmente, los mendigos son tratados de esta manera.

Para reconocer a alguien, evitamos una mirada inexpresiva y enfocamos nuestros ojos mientras relajamos nuestras caras. Esto produce calidez y empatía con la otra persona. Hay una variedad de formas para evitar una mirada inexpresiva: por ejemplo, una ojeada de soslayo, una mirada furtiva, parpadear, una expresión de sorpresa al decir «¡Oh, cuánto tiempo sin verte!», etc.

Nos estamos ocupando básicamente del arte de la conversación, incitando a otros a hablar, a reaccionar facialmente cuando escuchamos aquello que dicen. Esto se llama escucha activa. Hablar con entusiasmo cuando es nuestro turno también es esencial para una buena conversación.

## HABLAR CON FAMILIARIDAD

La buena comunicación empieza con una buena conversación. Si conversas bien, deberías ser capaz de llevar esa habilidad a un atril, a la televisión, o a cualquier otro formato.

Calibrar tu habilidad para la conversación requiere una retroalimentación crítica y constructiva de la otra persona. Pide a tu consorte, a un amigo o a un colega que valore sinceramente tus habilidades para la conversación, basándose en los siguientes criterios:

- ¿Eres egocéntrico o te diriges a los demás? ¿Tratas de dominar las conversaciones? ¿Hablas mucho, sobreexplicas, o sermoneas a los otros? ¿Te quejas? ¿O arrastras a los demás hacia temas que a ellos claramente les interesa discutir? ¿Eres

un oyente comprensivo? ¿Sonríes, te ríes fácilmente, y respondes con franqueza?

- ¿Dices cosas interesantes? ¿Puedes discutir temas diferentes a tu trabajo o vida familiar? ¿Eventualmente utilizas un lenguaje florido? ¿Evitas expresiones triviales?
- ¿Eres vivaz o torpe? ¿Hablas monótonamente y sin entusiasmo? ¿Coges los chistes rápidamente y con humor, o los ignoras? ¿Eres pasivo y no respondes, o eres activo llevando una conversación?
- ¿Promueves monólogos o diálogos? ¿Formulas preguntas abiertas que hacen hablar a los demás? ¿O tus preguntas son «cerradas» y provocan respuestas monosilábicas? Las preguntas abiertas a menudo empiezan con *cómo* o *qué*; sonsacan detalles. Puedes requerir el uso de preguntas cerradas ocasionalmente, como en esta serie de preguntas. Las puedes reconocer porque usualmente comienzan: «*Tu...*».
- ¿Pontificas, o preguntas a los demás qué piensan sobre el tema? ¿Eres abierto, franco, directo y amistoso, o hermético, reservado, elíptico y distante?

Hazte la pregunta que yo formulo a cada cliente: «Si pudieras mejorar un solo aspecto de la manera en que te comunicas, ¿cuál sería?».

## LOS DIEZ PROBLEMAS MÁS COMUNES

Los siguientes son los diez problemas más comunes en las comunicaciones. Lee la lista. Si alguno se aplica a ti, los principios de este libro te ayudarán a resolverlo.

1. Falta de armonía inicial con los oyentes.
2. Rigidez o inexpresión en el uso del cuerpo.
3. La presentación del material está intelectualmente orientada, olvidando involucrar emocionalmente a la audiencia.
4. El orador parece incómodo por temor al fracaso.
5. Uso empobrecido del contacto visual y la expresión facial.
6. Falta de humor.



7. Falta de claridad en la dirección y propósito del discurso, debido a una preparación inadecuada.
8. Poca habilidad en la utilización del silencio.
9. Falta de energía, lo cual ocasiona un tono, una velocidad del discurso y un volumen inadecuados.
10. Uso de un lenguaje aburrido y falta de material interesante.

Varias encuestas muestran que la habilidad para comunicarse bien es clave para el éxito de los líderes en negocios, política, y otras profesiones. Si no te comunicas efectivamente, es posible que no mueras como los prisioneros de guerra o los bebés abandonados que previamente mencionábamos, pero no vivirás tan intensamente como podrías ni alcanzarás tus metas personales. Ésta es una lección que siempre llevo en mi cabeza desde mi juventud.

#### LECCIONES DE JUVENTUD

Crecí en el pequeño pueblo industrial de Warren, Ohio. Mi padre era capataz en la planta local de Packard Electric, que fabricaba sistemas de conducción para los coches GM. Papá había realizado estudios secundarios, el nivel mayor alcanzado por cualquiera en nuestra familia. Pero tenía un gran sentido común.

Él me enseñó una lección fundamental sobre la comunicación, en relación con la idea de «absorber» a los demás antes de «proyectarte». Decía: «Muchacho, tú no puedes aprender nada cuando estás hablando». (Más adelante escuché ese consejo expresado de otra manera: «Dios te dio dos orejas y una boca, así que puedes escuchar dos veces más de lo que puedes hablar».) Basándome en aquello que me dijera papá, traté de escuchar a las otras personas y observarlas antes de hablar. Era aquella una época en la cual se creía que «los niños debían ser vistos pero no escuchados». Aprender a escuchar me hizo más sensible a los demás, quizá demasiado sensible, cuando me aventuré por primera vez en el mundo de los negocios.

Tenía 10 años. Eran los días de la guerra de Corea y mi familia se encontraba al borde de la quiebra, pese a que papá trabajaba duro. Mi madre solía tejer pañuelos, y yo los vendía puerta a puerta.

Era terrible. Leía siempre las expresiones faciales de mis potenciales compradores y me daba cuenta de que no podían permitirse esa compra. Empecé a reconocer el disgusto, la duda e, incluso, el embarazo en las caras de mis clientes. A menudo, ni siquiera tenían nada que decir. Yo sentía lástima por ellos, así que con frecuencia les vendía un pañuelo por un precio menor. Mi madre no era tonta. No me permitió vender más pañuelos, y mi padre asumió las obligaciones de las ventas. Pesé a mis escasos 10 años, yo leía las caras de la gente. Y mientras eso me hizo el peor vendedor de pañuelos de Warren, Ohio, más adelante me serviría para la vida, especialmente en mi carrera.

#### DE LOS PAÑUELOS A LAS ESTRELLAS DE HOLLYWOOD

La televisión y yo crecimos juntos. La primera vez que la vi fue en 1949. Tenía 9 años. En una pequeña pantalla estaba una prueba del dibujo de Howdy Doody. No recuerdo haber visto mucha televisión de nuevo hasta que tuve 15 o 16 años, cuando me dediqué a ver juegos de pelota, *The Jackie Gleason Show* y *Toast of the Town*, con Ed Sullivan. Como les sucedió a muchos millones de personas, la televisión se convirtió en parte de mi vida, pero no tenía idea de que podría ser una carrera.

Cuando fui a la Universidad de Ohio, tuve que buscar trabajos de tiempo parcial para financiar mis estudios. Había un espacio libre en la emisora de radio de la universidad. Me presenté a la audición y me contrataron. Me convertí en el *disc jockey* de las 7 de la mañana. Aunque disfrutaba saliendo al aire, me excitaba más preparar la programación, los guiones, la creatividad y el entusiasmo de los demás estudiantes. La radio —y después la televisión— me dieron la oportunidad de crear vínculos entre audiencias, eventos significativos y personalidades de la política, los deportes, los negocios y la farándula. Durante los cuatro años siguientes me concentré en las emisiones radiofónicas.

Me licencié en 1962. Tuve dos ofertas de trabajo: una, como locutor deportivo en una emisora de radio en Columbus; la otra, como encargado de material en una cadena de televisión de Cleveland. El trabajo en la radio tenía mejor remuneración. Pero la

intuición me dijo que el futuro estaba en la televisión. Así me convertí en «encargado de material», que en otras palabras significa «chico de los recados» (cosas como «Trae el café, muchacho»).

La emisora estaba iniciando un programa local de televisión llamado *The Mike Douglas Show*. El objetivo era crear un programa de televisión que fuese conocido nacionalmente, lo cual a la mayoría de la gente de Cleveland, Ohio, le parecía imposible. El señuelo del programa era que Mike, un antiguo cantante, casi desconocido, compartiría su espacio cada semana con alguna estrella de Hollywood, siempre diferente. El asunto funcionó y el programa se convirtió en el de mayor difusión nacional en la historia de la televisión de esa época, conocido por su gran variedad. *The Mike Douglas Show* se transmitió en cerca de 180 ciudades, duró casi 20 años, y en cierto momento tuvo más espectadores que el programa de la NBC-TV, *The Tonight Show*, con Johnny Carson. Los mayores aplausos por la creación de este programa fueron para el productor ejecutivo Woody Fraser, el encargado de producción Chet Collier, y algunos otros talentos.

Fui afortunado al unirme a su grupo en los primeros meses del *show* y mi carrera ascendió con él. Trabajando duro, llegué a ser ayudante de dirección, que es un recadero con galones. Escribía tarjetas con indicaciones para los cantantes, corría a por *sandwiches* para las estrellas, recogía a los huéspedes en el aeropuerto y los llevaba al estudio. Hice cualquier cosa que alguien pidiera. Fue una gran experiencia de aprendizaje. De pronto, me encontraba trabajando a diario con las más grandes estrellas del momento: gente como Bob Hope, Pearl Bailey, Liberace, Jack Benny y Judy Garland. Menciono estos nombres porque fue de ellos y de otros, de quienes aprendí los elementos básicos de las comunicaciones efectivas. Cada persona que conocí produjo un impacto sobre mí. Pero el mayor impacto lo produjo la televisión misma.

## 2

### La televisión cambió las reglas

La televisión es un medio controvertido. Alguna gente piensa que es buena. Otra no. Mucho se ha escrito sobre los cambios que ha generado en nuestra visión del mundo. Yo he aprendido, de primera mano, que la televisión también ha cambiado la forma en que vemos a las personas. Como consecuencia de la televisión, la gente espera, actualmente, mayor comodidad en cada comunicación. Cuando alguien les habla, quieren relajarse y escuchar, de la misma manera que cuando un profesional de la televisión los entretiene en la sala de su casa. De esta manera, cuando tú y yo nos comunicamos, somos inconscientemente juzgados por nuestra audiencia, según los patrones creados por tantos y tantos presentadores. Puedes pensar que esto es injusto, pero es así. No tienes que ser tan divertido ni tan seguro como los conductores de ciertos programas. Pero se espera que al menos estés tan cómodo y seas tan inteligente y agudo como cualquier invitado a un *show* televisivo. Subconscientemente, el estilo aceptable para la televisión —relajado, informal, chispeante y entretenido— se convierte en el patrón moderno para una efectiva comunicación.

#### COMUNICACIONES RÁPIDAS

En la actualidad todos estamos acostumbrados a recibir información muy rápida y nos aburrirnos si las cosas suceden lentamente. La era del vídeo ha acelerado nuestra capacidad cognitiva.

Captamos las cosas más rápidamente. Acostumbrados como estamos a los montajes de vídeo, nuestras mentes van siempre adelante. Cuando empecé en la televisión, los programas tenían segmentos más largos que los de hoy. Las cintas de vídeo y su proceso de edición han influido no solamente en la televisión, sino en la forma en que nos comunicamos. Esto ha contribuido significativamente a convertirnos en una sociedad más impaciente. A menudo somos más locuaces de lo que deberíamos. Por ello, en ocasiones, cambiar tu velocidad, tus movimientos, o exponer rápidamente tu punto de vista, puede ayudarte a controlar la situación. Las personas que miran los telediarios de la noche, ven ciudades enteras de Sudamérica cayendo bajo los terremotos en 60 segundos o menos. Así, si hablas durante 60 segundos, es preferible que seas bueno y resultes interesante.

#### MÍRALO Y DILO

Las imágenes ayudan. Si puedes ver una imagen con tu mente y describirla, los demás estarán en sintonía. Por ejemplo, algunos de mis clientes son ejecutivos financieros de grandes empresas. La verdad es que cuando un ejecutivo financiero habla a un grupo de otros ejecutivos financieros, el material no es exactamente al estilo de «un programa de variedades». Ése no es el aspecto crítico de los oradores. El asunto es, simplemente, que en cualquier presentación financiera se debe usar una gran cantidad de datos estadísticos. Estamos condenados a ello. El truco es —cuando sea posible— ir más allá de la abstracción numérica y relatar aquello que tienes que decir, de tal manera que hagas vivir a los números.

Los hombres de negocios pueden ser extraordinariamente aficionados a los términos técnicos expresados de manera creativa. Presta atención al lenguaje descriptivo de los representantes de las empresas en la actualidad. Expresiones como «píldoras venenosas» y «tiburón repulsivo» dan vida a las discusiones de las reuniones de negocios más importantes.

Hay muchas formas interesantes de comunicar hechos y estadísticas. Por ejemplo, si los oradores pueden pintar las palabras, en lugar de simplemente usarlas, o si pueden utilizarlas cargando-

las de emoción, serán más interesantes. Si estás hablando acerca de importaciones de petróleo, por ejemplo, en vez de citar la cantidad de toneladas que entran en el país diaria o anualmente, puedes decir: «Es suficiente para llenar hasta diez veces todos los estadios de fútbol de este país».

#### SE BUSCA: VIVO, NO MUERTO

Si eres abogado y estás presentando un caso ante un jurado, o si eres un comerciante que realiza alguna presentación, las técnicas de televisión pueden aplicarse a eso que estás haciendo, en términos de brevedad, rapidez, ritmo, refuerzos visuales y lenguaje. Vivimos, en la actualidad, en una sociedad de grandes titulares y necesitamos darnos cuenta de ello, ya la consideremos buena o no. En esta sociedad la gente propicia a las largas parrafadas pronto estará en extinción, como los dinosaurios. Debes ser vigoroso y gráfico en tu conversación —al menos parte del tiempo— para mantener el interés de la gente.

A continuación hay algunas citas. A la izquierda de cada una he elaborado una versión «moribunda» de un pensamiento vivo.

<i>Aburrido</i>	<i>Interesante</i>
Las dos principales maneras de lograr el éxito son mejorar la tecnología existente y encontrar medios para evadir mayores obligaciones.	«Las dos principales recetas para el éxito son construir la mejor ratonera y encontrar la salida más grande.» Edgar A. Schoaff
Para construir una amalgama debes estar dispuesto a quebrar sus componentes.	«Para preparar una tortilla debes estar dispuesto a romper algunos huevos.» Robert Penn Warren
El capital no producirá gran placer, pero retribuirá a un gran equipo de investigación para que examine las cuestiones propuestas como soluciones.	«El dinero no comprará la felicidad, pero pagará los salarios de un gran equipo que estudie el problema.» Bill Vaughan

En la era del vídeo todos somos radiodifusores. Transmitimos nuestros propios programas. Recibimos puntuaciones de nuestras audiencias. La televisión nos ha absorbido y *ahora* somos parte del medio. Podemos proyectar comedias, dramas, información o noticias. Podemos escribir los guiones y organizar los repartos. Podemos llevar a la audiencia a la risa, a las lágrimas o al aburrimiento. Marshall McLuhan decía: «El medio es el mensaje». Yo creo que cada persona es su propio mensaje, cualquiera que sea el medio que escoja.

### 3

## Tú eres el mensaje

Usualmente, la presión de los medios de comunicación más potente del mundo sigue al presidente de los Estados Unidos. Pero en la mañana del miércoles 8 de octubre de 1984, la presión ejercida sobre Ronald Reagan fue particularmente intensa.

La prensa, efectivamente, había decidido que Walter Mondale había ganado el primer debate televisado con Reagan en Louisville, durante la noche anterior. Las especulaciones recorrieron rápidamente el país señalando que aún había esperanza para Mondale, y que quizá, solamente quizá, pudiera ganarle las elecciones al popular presidente de 73 años, quien pareció demasiado cansado y confuso a los televidentes del país.

Un par de días más tarde recibí una llamada de la Casa Blanca. Hasta ese momento, yo había desempeñado un corto y creativo rol de consultor en el Equipo de los Martes del presidente, el grupo rector de la campaña de reelección. En ese momento, algunos miembros del equipo del presidente me llamaron a Washington, para estudiar mecanismos que evitaran un segundo desastre en el siguiente debate televisado, hecho que, según temían, podría costar la elección de Ronald Reagan. Había una gran resistencia a llevarme, porque mucha gente creía que el presidente había sido «sobrentrenado» para el primer debate. Nancy Reagan se sentía preocupada por la mala actuación del presidente contra Mondale, después de tanta preparación, y dado que no me conocía, probablemente pensaba: «Dios, eso es todo lo que necesitamos: un asesor más. Tuvimos demasiados la primera vez». No estaba equivo-

cada, pero mi propósito era proporcionar la estructura necesaria para llevar al presidente a los asuntos básicos.

#### RESTABLECER LA CONFIANZA

¿Qué quería el pueblo americano del presidente? Yo sentía que necesitaba restablecer la confianza en el hecho de que él no era demasiado viejo para ese trabajo, y que por ello lo reelegirían. Estaba claro que no habían obtenido esa confianza durante el primer debate, aunque su supuesta «derrota» en esa actuación fue exagerada. Pese a que había un descenso en los resultados de los sondeos sobre Reagan en las grandes ciudades del Noroeste —que, de cualquier manera, no son sus territorios naturales—, supe que después del primer debate se sostuvo e incluso ascendió en lugares como Texas. No obstante, *era* importante que el presidente quedara bien en el segundo.

Cuando llegué a la Casa Blanca, lo primero que sus más cercanos colaboradores, Jim Baker y Michael Deaver, me dijeron, fue que yo no hablaría directamente con el señor Reagan. Me dijeron: «Si a nosotros nos gustan sus ideas y si pensamos que son buenas, se las presentaremos al presidente». Dije que así estaría bien, y cerramos el negocio.

#### LA DEFINICIÓN DE METAS

«Cuáles son los objetivos del presidente para el segundo debate?», pregunté. Sus respuestas eran vagas, así que preparé una lista de posibles objetivos.

Finalmente Baker dijo: «Tal vez usted deba ir al ensayo del debate esta tarde. No diga nada, sólo siéntese atrás, mire, y preséntenos sus observaciones».

A las cuatro de la tarde llegué al pequeño auditorio del edificio de la Oficina Ejecutiva, contigua a la Casa Blanca. Había dos atriles en el estrado, con Reagan en uno y su encargado de presupuestos, David Stockman, en el otro. Muchos miembros de la administración actuaban como el público que formulaba las preguntas. Des-

de el momento en que entré, pude ver que el presidente estaba incómodo, sin energía y cansado. Quedaba claro que no quería estar allí, pero este debate simulado estaba en su agenda.

#### EL OTRO LIBRO DE STOCKMAN

Alguien le lanzó una pregunta a Stockman, quien dio una respuesta perfecta, que leyó en algún cuaderno de apuntes recopilados por especialistas. En respuesta, el presidente improvisó, girando alrededor de un punto. Luego, Stockman leyó nuevamente una refutación perfecta y volvió a sepultar al presidente, mostrándolo confuso en relación con los hechos. Cada vez que terminaban una ronda, alguien del público levantaba la mano y decía: «Señor presidente, la dirección de ese proyectil está equivocada. La fecha de ese tratado fue tal-y-tal», corrigiéndolo.

Observé esta función durante casi 20 minutos, con las respuestas escritas de Stockman aniquilando al presidente, y Reagan tratando de recordar hechos detallados y estadísticas, como hiciera durante el primer debate. Hice señales a Deaver y Baker para que saliéramos al corredor. «Si piensan que estuvo mal en Kentucky, esperen a ver cómo lo hará en Kansas City. Será un desastre si mantienen las cosas así.»

«Bien, ¿y qué hacemos?», preguntaron.

#### ACCESO AL PRESIDENTE

Les dije que cancelaran los debates simulados, alejaran a todo el mundo de las espaldas del presidente, y me dejaran acceder a él durante un par de horas, entre ese momento y el domingo, cuando estaba planeado el segundo debate. También pedí la última media hora antes del debate, a solas con el presidente. «Si me dan eso», les dije, «él ganará. Si no lo hacen, probablemente perderá.» Entendí que sonaba presuntuoso, pero se trataba de Reagan y sus dotes innatas para la comunicación. Estaba seguro de que si podía vencerlo para que fuera *él mismo* de nuevo, se encontraría bien.

Cuando regresé al auditorio, aún se encontraban allí, corrigiendo

cuanto decía el presidente. Finalmente, alguien le formuló una pregunta bastante difícil, y él dio una brillante respuesta. Completo silencio. Entonces me levanté y dije desde atrás: «¡Señor presidente, ésa ha sido una excelente respuesta!». Reagan me dirigió una sonrisa y fue como si creciera cerca de dos palmos. En realidad, necesitaba que alguien le diera ánimo.

Dos días más tarde, me encontré con Reagan y sus asesores. Formulé de nuevo la pregunta: «Señor presidente, ¿cuál es su objetivo en el segundo debate?».

Él, obviamente, no había pensado mucho en eso, y finalmente dijo: «Bien, Mondale está diciendo algunas cosas que no son verdad y yo tengo que corregirlas».

#### DEJA QUE REAGAN SEA REAGAN

«Señor presidente», dije, «hay cinco estrategias entre las cuales usted puede escoger. Puede atacar, defenderse, contraatacar, vender o ignorar. Usted ha escogido la defensa, es decir, la posición más débil. Si hace eso, perderá otra vez.» Eso llamó su atención. Después hablé sobre las comunicaciones, los debates, y acerca de las expectativas que yo pensaba que tenía el público. Al respecto, dije: «Usted no fue elegido por los detalles. Fue elegido por los temas. Cada vez que le formulen una pregunta, relaciónela con uno de sus temas. Usted conoce suficientes hechos, y es demasiado tarde para aprender nuevos ahora».

Después de unos 15 minutos de conversación, Mike Deaver, el hombre que mejor conocía al presidente, me envió una nota que decía: «Está realmente afinado. ¡Siga así!»

#### ADiestRAMIENTO A LA PIMIENTA

Después de eso, hicimos aquello que yo llamo un «adiestramiento a la pimienta». Lanzamos preguntas al presidente, quien tenía 90 segundos para dar su respuesta, un tiempo considerablemente menor que el que tendría durante el debate.

«Lo que quiero que haga, señor presidente, es que regrese a

sus instintos. Simplemente diga aquello que le dice su propia experiencia.»

Pedí a quienes se encontraban en el cuarto que no interrumpieran la sesión, pero que tomaran nota de cualquier cosa que pensaran debía corregirse. Eso fue un poco arriesgado porque había muchos funcionarios de alto rango, pero yo sabía que estaba al frente de todo y que debía permanecer a cargo de esa sesión hasta que el presidente recuperara su ritmo y su confianza.

Durante la hora siguiente, lo bombardeamos. Cada vez que empezaba a dar rodeos, yo le preguntaba: «¿Qué le dicen sus instintos sobre eso?», y él aceleraba. Estuvo muy bien. Al final dije: «Señor presidente, si lo hace así el domingo por la noche, tendrá el camino libre».

#### EL TEMA INNOMBRABLE

El sábado me encontré con Mike Deaver en su oficina, previo a mi encuentro de 90 minutos con el presidente en los cuarteles residenciales de la Casa Blanca. Antes de subir las escaleras, Deaver me advirtió: «No introduzca nada nuevo en esta reunión. Veamos si el presidente tiene preguntas o inquietudes sobre el debate, y si las tiene, las resolveremos».

Yo repute: «Tengo dos preocupaciones. Una, la conclusión que ha preparado el presidente es demasiado larga. No me parece conveniente el tiempo asignado».

«Es muy tarde para cambiarlo», dijo Deaver. «El presidente está trabajando en ello, tal y como está.»

Ofrecí una segunda conclusión, mucho más corta. Deaver la rechazó. Entonces le pregunté: «¿Alguien ha hablado con el presidente sobre el tema de la edad?».

Deaver replicó: «No queremos introducir nada nuevo».

Entendí que eso significaba que ellos ya lo habían discutido, que no era de mi incumbencia, y que no querían que me entrometiera en un área tan sensible para el presidente.

En el camino hacia la residencia del presidente, Deaver y yo nos encontramos con Robert McFarlane, por aquel entonces asesor para la Seguridad Nacional, y juntos subimos a encontrarnos

con el presidente. Llegó con su libreta amarilla en las manos; parecía relajado con sus pantalones informales, zapatillas y camiseta.

Los cuatro discutimos varios asuntos y el presidente leyó las conclusiones de su informe. Después, cuando caminábamos hacia el ascensor de seguridad, me percaté de que no había discutido el tema de la edad. Aunque me habían advertido que no sacara a colación nada nuevo, estaba seguro de que algún periodista podría formularle esa pregunta. Así que dije: «Señor presidente, ¿qué va a hacer cuando ellos digan que usted es demasiado viejo para este trabajo?».

Se detuvo, frío y pálido. Silencio.

«Es importante que usted afronte ese punto con éxito», le dije.

Estuvo pensativo por un rato. Luego sonrió y dijo: «Bien, hay una vieja frase que solía usar sobre el tema...», y me contó qué tenía planeado decir.

«Estupendo», le dije. «Ésa es una buena respuesta. Pero suceda lo que suceda, diga eso y nada más. No se deje meter en la cuestión de la edad, de ninguna manera. Diga sólo su frase y pare ahí.»

«Comprendo», dijo. Y nos separamos.

El domingo, en Kansas City, me encontré con el presidente en la *suite* del hotel, justamente antes del debate. Me llevó a un dormitorio trasero, donde había una silla y una cama. Esperé que él tomara el asiento, pero se quitó la chaqueta, se acostó sobre la cama, y dijo: «Está bien, entrenador, ¿qué vamos a hacer?».

Recorrimos la estrategia una vez más: cómo ir a la ofensiva, cuándo moverse, cómo sorprender. Lo había captado muy bien. Luego le dije algunas palabras para animarlo y le pregunté si estaba listo.

«En marcha», dijo.

#### UNO POR EL «GIPPER»

Durante el debate me senté en un cuarto debajo del estrado, mirando el monitor. Como había previsto, alguien hizo la pregunta sobre la edad. Todo el mundo alrededor gimió. «No se preocupen», dije. «Aquí viene un *home run*.» En el estrado, Reagan fue

diciendo que, por supuesto, él se sentía bien para el trabajo, y luego envió a Mondale lo siguiente: «...y quiero que se sepa que no haré de la edad un punto de esta campaña. Yo no voy a explotar para propósitos políticos la juventud e inexperiencia de mi oponente». No fueron sólo las palabras del presidente. El tiempo, la inflexión, la expresión facial y el lenguaje corporal hicieron de ése un momento único.

Tal y como yo esperaba, el debate transcurrió bien. Los medios de comunicación ya tenían su material para el día siguiente, y todo el mundo sonreía. Yo vi la cara de Mondale. Aunque sonrió, pude ver en sus ojos que él también sabía que todo había terminado. Casi pude escuchar su pensamiento: «Hijo de puta, ¡el viejo se ha salido con la suya! Consiguió risas en ese punto, y no pude evitarlo». El público había restablecido la confianza que buscaba, y Reagan tenía ganadas las elecciones.

#### EL TÚ COMPUESTO

Esta historia resume todo aquello que he aprendido sobre el éxito en la comunicación. Nos dice: «*Tú eres el mensaje*». ¿Qué significa eso, exactamente? Significa que cuando te comunicas con alguien, no sólo las palabras que escoges para enviar al otro constituyen el mensaje. También estás enviando señales sobre el tipo de persona que eres: con tus ojos, tu expresión facial, el movimiento de tu cuerpo, el tono, el volumen y la intensidad de tu voz, tu compromiso con el mensaje, tu sentido del humor, y muchos otros factores.

El receptor es bombardeado con tus símbolos y signos. Todo cuanto hagas en relación con las demás personas ocasiona en ellas juicios sobre qué representas y cuál es tu mensaje. *Tú eres el mensaje* tiene que ver con el hecho de que, a menos que te identifiques como un mensaje andante y parlante, siempre perderás en ese terreno.

Las palabras, por sí mismas, carecen de significado a menos que el resto de ti esté sincronizado con ellas. Tu totalidad afecta a la percepción y las respuestas de los demás sobre ti. En el caso del debate Reagan-Mondale, en realidad la gente sólo tenía una

cosa en mente: ¿está el presidente demasiado viejo para cumplir otro mandato? Reagan era muy popular entre la mayoría de los electores. Pero, ¿sería físicamente capaz de desenvolverse bien durante un segundo mandato presidencial? El presidente hubiera podido insistir con palabras en que él se sentía apto y capaz. Y ciertamente lo hizo. Pero ésa fue sólo una pequeña parte del mensaje.

En el primer debate, el presidente había aparecido cansado y nervioso, e incluso confuso por momentos. Ahora necesitaba demostrar que aún era el mismo Ronald Reagan que los electores habían elegido en 1980. Mi papel entrenándolo fue recordarle que su objetivo en los debates era comunicar esa personalidad compuesta que tanto agradaba a los electores. Mi consejo para el presidente fue simple: «Tú eres el mensaje».

#### ¿ERES UN GANADOR?

¿Qué significa todo esto para ti, si buscas lograr aquello que quieres siendo quien eres? Significa que tu mensaje compuesto determina si vas a tener éxito en cualquier carrera que escojas, si vas a ascender en tu trabajo, si vas a ser un ganador o un perdedor, si vas a tener éxito en negociaciones, si te vas a convertir en una superestrella o serás sólo un resplandor al que se observa mientras desaparece. La apuesta es así de alta. Es así de importante que aceptes que *tú* (la totalidad) eres el mensaje, y que ese mensaje determina si lograrás o no aquello que te propongas en la vida.

Durante los pasados 25 años he trabajado, literalmente, con miles de líderes del mundo de los negocios y de la política, personalidades del mundo del espectáculo, hombres y mujeres que simplemente desean tener éxito. He ayudado a que muchos de ellos aprendan a comunicarse con mayor efectividad, a controlar los ambientes de la comunicación, a hacer presentaciones persuasivas, a afrontar preguntas hostiles de los periodistas o a irritar a los representantes de las corporaciones; y, en general, a controlar situaciones comunicativas cambiantes, con las cuales nos encontramos cada día. El secreto de ese entrenamiento ha sido siempre que *tú eres el mensaje*. Si estás insatisfecho con lo que eres, también harás sentir insatisfechos a los demás. Pero si puedes identificar y

utilizar tus cualidades como persona, los otros desearán estar y cooperar contigo.

#### UN INVENTO PERSONAL

Toma una hoja de papel y haz una lista de los valores personales que te ayudan a comunicarte. Considera tu apariencia física, la energía, la velocidad del discurso, el tono, la entonación, la animación y los gestos, las expresiones de los ojos y la habilidad para mantener el interés de quienes te escuchan. Tal vez puedas añadir otras cualidades. Estos valores personales son la mejor parte de tu yo compuesto. Estudia en la lista las áreas que desearías mejorar. Esos aspectos que te hacen sentir menos confiado son también parte de tu mensaje total. En este libro te mostraremos, como dice la vieja canción, qué hacer para «acentuar lo positivo y eliminar lo negativo».

*Tú eres el mensaje* es una nueva manera de mirar, a ti y a los otros. En ocasiones podemos cometer errores respecto a los otros sí, al verlos, los segmentamos y hacemos un cuadro parcial. Esta persona tiene un cabello hermoso; esa persona no tiene cabello. Esta persona debería perder peso; esa otra debería ganar peso. Vemos parcialmente a las personas pero después, rápidamente, percibimos a la persona en su totalidad. Puedes tener el cabello más bello del mundo, o la más hermosa sonrisa, o la mejor voz, o cualquier otra cosa, pero dos minutos más tarde te verán cómo una persona total. Todas aquellas impresiones parciales se entremezclarán en una imagen compuesta y completa, y la sensación de la otra persona sobre ti estará basada en esa impresión total. Será suficiente para esa imagen el trabajo que hagas a tu favor, tratando de agradar, de ser aceptado y de conseguir tus propósitos.

#### EL INOLVIDABLE BENNETT

Bennet Cerf, antiguo presidente de Random House Publishing, fue alguien que nunca cedió en el intento de evolucionar. Era un bromista incorregible. Le gustaba bromear sobre cualquier asunto



y siempre parecía de buen humor. Sentía un tremendo interés por los demás. Esta sola cualidad lo hacía el más solicitado entre los amigos y anfitriones del mundo. No tenía una apariencia demasiado atractiva, tampoco una gran voz, ni siquiera era un gran conversador, y sin embargo se hizo famoso en la televisión nacional, donde los ejecutivos de las casas editoriales no suelen ser figuras públicas. ¿La razón? ¡A la gente le gustaba Bennett!

Sentían que él cuidaba de ellos y que se interesaba por lo que estuviesen haciendo; y así era, realmente. Se interesaba por quien conocía. Después de conocer a Bennett y de pasar diez minutos con él, te encontrabas absorto en una profunda conversación sobre ti mismo. Bennett probaba, se interesaba, atendía. Nunca vacilaba en ofrecer sus consejos e ideas. Nunca se detuvo porque pensase que perdería algo, si lo daba a lo demás.

Yo sentía un gran respeto por Bennett. Solamente lo conocí bien durante algunos meses, pero fue suficiente para entender por qué la gente se sentía cautivada por él. En los momentos más serios, el niño que Bennett tenía dentro emergía, decía algo divertido y todos tenían que contener la risa. He visto a mucha gente derrotada entre una y otra crisis, pero siempre tuve la sensación de que Bennett Cerf reía entre una y otra crisis y disfrutaba del viaje. Bennett construyó un imperio editorial y fue un hombre de negocios de éxito, aunque siempre dio la impresión global de concebir la vida como una travesura.

#### DALE SENTIDO A TUS SENTIDOS

Durante la semana siguiente, cada vez que conozcas a alguien, construye rápidamente una impresión global. ¿Te gusta esta persona o no? ¿Me siento cómodo o incómodo? Tan pronto como te hayas formado esta impresión global, trata de identificar la mayor cantidad de rasgos particulares de la persona. Mira sus ojos, la cara, la actitud, el estilo y la voz. Este ejercicio agudizará tus instintos para percibir a la gente. Serás más hábil «leyendo entre líneas» a los demás. Pronto te percatarás de si la gente quiere decir aquello que está diciendo. Discernirás con más certeza las molestias de los otros, por ejemplo si están cansados, deprimidos,

aburridos, ansiosos, o si su interés ha mordido súbitamente el anzuelo (lo cual resulta esencial en cualquier situación de ventas o negocios).

Practica escribiendo cuanto te digan tus sentidos sobre cada persona que conozcas. Si no puedes enumerar al menos 12 impresiones u observaciones, necesitas más trabajo de concentración en este aspecto. Este ejercicio agudizará tus instintos para percibir a la gente.

Es un hecho que nuestros sentidos están siempre trabajando, aunque nos hayamos entrenado para ignorarlos momentáneamente, desconectando. Abrir los sentidos y practicar el anterior ejercicio tiene como objetivo expandir el radar sensorial que todos tenemos, pero que únicamente los comunicadores más astutos explotan. ¿Has notado alguna vez que ciertas personas —tal vez un jefe, un profesor, o un amigo— parecieran capaces de leer tu mente? El don que alguna gente tiene es que han entrenado su radar sensorial mejor que tú. Te puedes convertir en uno de estos maestros de las comunicaciones, abriendo tus sentidos y no cerrándolos.

Que la mayoría de nosotros sólo usa un pequeño porcentaje de su potencial sensorial, lo demuestra el incremento de las habilidades sensoriales desarrolladas por ciertas personas minusválidas. Los ciegos, por ejemplo, suelen escuchar, tocar y oler con gran perspicacia y astucia. No ocurre esto porque sus demás sentidos sean mejores, ni siquiera diferentes de los sentidos de los videntes: solamente los usan más agudamente.

#### EL PROGRAMA MATUTINO

Cuando estaba en el colegio, fui copresentador de un programa radiofónico matutino titulado *Yawn Patrol*, en compañía de Don Matthews, otro estudiante. Don era mejor locutor que yo. Tenía una excelente voz, gran sentido del humor, y un estilo radiofónico natural.

Don era ciego. Durante nuestro programa nos sentábamos muy cerca, en una mesa con un micrófono suspendido entre los dos. Cada día Don realizaba una lista, en braille, de los discos que quería poner en el programa de la mañana siguiente. Mi trabajo con-

sistía en leer las noticias y bromear con él. Si yo iba a hablar, advertía a Don golpeando su mano, para no atropellarnos. Tuvi- mos un éxito extraordinario trabajando juntos. Llegamos a ser tan sensibles a la respiración del otro y a las estructuras de los discus- sos, que pudimos llegar a suspender el sistema de la «palmada».

Como nuestro programa era la primera emisión del día, yo acos- tumbraba a llegar unos 15 minutos antes, abría la emisora, y encendía las luces y el transmisor. Ello requería encender tres inter- ruptores, ir al cuarto de control, colocar el himno nacional, abrir los micrófonos, y poner la sintonía de la emisora. Una vez Don tomaba su lugar en la mesa, iniciábamos el programa.

Una mañana, hubo un problema con la electricidad y mi des- pertador no sonó. Me levanté sobresaltado, me vestí y corrí a la emisora, sabiendo que llegaba tarde. Al llegar, escuché el himno nacional. Fui directamente al estudio. Don estaba ahí y empezamos el programa. Creí que alguien, quizás un ingeniero, había lle- gado temprano y había puesto en marcha el equipo.

Después del programa, pregunté a Don quién había encendido el trasmisor. Él dijo: «Yo lo hice».

Me sentí aturdido. «¿Cómo pudiste hacerlo?»

Don me explicó: «Suelo seguir el camino que realizas cada ma- ñana para encender los aparatos, así que sabía básicamente dónde estaba todo. La semana pasada, cuando nos encontrábamos en el cuarto de transmisión, note una leve brisa que llegaba desde el lado derecho de la habitación, indicio de que había alguna ventana abierta. Cuando llegué al estudio y no te encontré, supe que te habías quedado dormido. Caminé hacia la parte trasera del edi- ficio, abrí la reja de hierro de la ventana más baja, y entré en el cuarto de transmisión. Una vez estuve dentro, me fue muy fácil encontrar los botones al tacto, pues había escuchado el chasquido que hacían cada mañana». Se rió entre dientes y continuó: «No importaba que estuviera oscuro. Para mí siempre está oscuro. Así que tenía el cuarto bajo control. Sabía dónde guardabas el disco del himno nacional, lo puse y decidí empezar el programa solo».

Dijo todo aquello como si fuese muy fácil, pero me percaté de la agudeza que debían tener sus sentidos para seguir una serie tan compleja de pasos, sin contar con el don de la vista.

## EXAMINA TUS SENTIDOS

Puedes empezar a incrementar el poder de tus sentidos ahora mismo. Cierra los ojos. Concéntrate en escuchar tan intensamente como puedas. Aunque te encuentres en una habitación tranquila, puedes escuchar el zumbido de los fluorescentes o el susurro de los árboles afuera, sonidos que un momento antes ignorabas.

Después, concéntrate en ver sin escuchar sonidos. Busca a través de la ventana objetos o personas en movimiento, y estúdialos detenidamente. Si tienes un televisor a mano, enciéndelo sin soni- do y míralo. Trata de hacer una lista mental de cinco característi- cas diferentes de cada persona u objeto que observes.

Finalmente, cierra los ojos de nuevo y trata de dibujar las ca- lles que recorres a menudo. Nombra, mentalmente y por escrito, todos los edificios y paisajes del área que recuerdes, con la mayor cantidad de detalles posibles. Después, camina por esas calles y anota todo lo que hayas olvidado en tu inventario. A menudo *mi- ramos*, pero fallamos al *observar* a la gente, los lugares y los objetos.

## OBSERVA O MUERE

Uno de mis clientes fue un oficial de infantería que combatió en Vietnam. Decía que había sobrevivido a la guerra, en parte, porque se había percatado de la importancia de una aguda obser- vación. «Podía avanzar por la selva y decirte si alguien —o algo— había pasado por allí recientemente. Buscaba ramas recién rotas y hierba que no estuviese aún erguida, cosas que un transeúnte casual nunca vería. Hoy en día, cuando recorro las calles de la ciudad o bajo al metro, me percató de las salidas, los caminos que no conducen a ninguna parte y los callejones sin salida, de los sitios más peligrosos —esa serie de cosas sobre las cuales aprendimos tanto en Vietnam. Durante mi estancia allí, aprendí a ha- blar algo de vietnamita. Sin embargo, aunque no lo entendiera todo, siempre podía leer la cara de la persona. Aún hoy, puedo descu- brir, en cualquiera, el más leve y rápido asomo de miedo, apren- sión, rabia u hostilidad.»

## «NO ME CAMBIE»

Muchos clientes vienen y me dicen: «No quiero que usted me cambie». Bien, yo no puedo cambiar a nadie. Toda mi pretensión es ayudarlos a identificar y a extraer sus mejores cualidades, aquellas que comunican un mensaje positivo. A menudo me siento con alguien muy bueno para comunicarse en un nivel individual: alguien amistoso, cálido y coherente. Tenemos una buena conversación. Entonces, pongo en marcha la cámara de vídeo y le pido a esa persona que se ponga detrás de un atril y responda a algunas preguntas. De pronto, esa persona, que ha dado muestras de ser básicamente un buen comunicador, se convierte en alguien completamente diferente. Aparece ensimismado, pesado, aburrido, poco interesante, con la lengua torpe y frío. Esa persona ha cambiado, y entonces mi trabajo consiste en tratar de volver a la persona cálida y cómoda que apareció cuando estábamos sentados, conversando y bromeando.

Así, cuando te digo que puedes lograr cuanto quieras, siendo quien eres, quiero decir que no debes hacer cambios dramáticos en tu personalidad. No debes asumir pose alguna. Sólo tienes que conseguir lo mejor de ti. La verdad es que ya tienes la magia de la buena comunicación dentro de ti, porque nadie puede actuar como *tú*, tan bien como tú lo puedes hacer.

## RECUERDA

Toma un papel y haz una lista de tres ocasiones en tu vida en las cuales reconozcas que te hayas comunicado con éxito. Piensa en esos momentos. ¿Qué los hizo así? Estoy seguro de algunas cosas: estabas comprometido con lo que estabas diciendo, sabías de qué hablabas, y te encontrabas concentrado en el momento, habías renunciado a cualquier sentimiento de ensimismamiento.

Otro asunto crítico: una vez te sientas cómodo, con éxito en la comunicación, *nunca* debes cambiar, no importa la situación, las circunstancias o la cantidad de público. Yo defino al público como cualquiera otro diferente de ti.

Haya una o mil personas escuchándote, estés o no en la televi-

sión, ante millones de espectadores, los principios esenciales permanecen. El elemento clave es que no cambies o adaptes lo esencial de ti, en diferentes audiencias o medios. Algo que confunde mucho a la gente que quiere aprender a ser un buen comunicador, es la inquietud de tener que actuar de manera diferente cuando pronuncia un discurso después de una cena, en el momento de ser entrevistados para la televisión o para un trabajo, o mientras dirigen la reunión de un equipo de trabajo. Piensan que deben actuar de todas esas maneras y nadie les ha dado el guión para hacerlo. Recuerda: *Tú eres el mensaje*, y una vez puedas «ser tú» con éxito, no tendrás que preocuparte más.

## SIEMPRE SE TRATA DE UN DIÁLOGO

El truco de la buena comunicación está en ser *tú* mismo, coherentemente, dando lo mejor de ti en todas las ocasiones. Toda comunicación es siempre un diálogo. Tú (el orador) estás seleccionando y enviando símbolos (palabras, expresiones faciales, etc.) a la audiencia. Ésta puede no responderte oralmente, pero también te está enviando símbolos; por ejemplo, expresiones faciales y lenguaje corporal. Aprende a leer esos símbolos que regresan a ti.

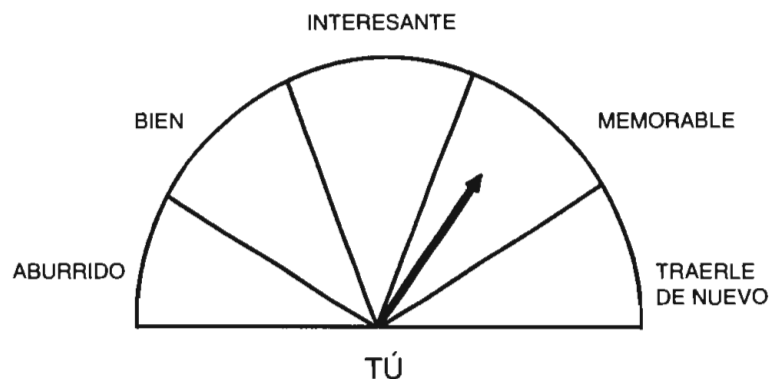
## EL «MEDIDOR DE INVITADOS»

Los mejores comunicadores que he conocido nunca cambian su estilo de interacción entre una y otra situación. Son los mismos si están pronunciando un discurso, en una conversación íntima o en una entrevista para la televisión.

A finales de los 60, como productor ejecutivo de *The Mike Douglas Show*, decidía quiénes serían los invitados del programa y cuánto tiempo debía estar cada uno en antena. Gradualmente, mi oído se fue entrenando para escuchar las historias interesantes, las conversaciones ágiles y las vacilaciones («No, yo no quiero hablar sobre eso»). Aprendí a captar el ritmo de sus voces. En ocasiones sólo disponía de una conversación de cinco minutos desde una cabina telefónica en un aeropuerto y tenía que decidir, en ese

lugar y en ese momento, si el invitado valdría la pena, qué clase de impresión causaría, él o ella, en los televidentes, y cuánto tiempo le permitiría estar en antena. Desarrollé un «medidor de invitados» interno. En ocasiones fallaba, por supuesto, pero generalmente mi primera impresión del mensaje que la persona presentaba —aun a través del teléfono— se convirtió en una forma válida de calibrar el impacto que causaría ese invitado.

Deténte y piensa un minuto. Si fueras productor de televisión, ¿qué dirías de ti como invitado?



También tuve la oportunidad de ver a muchos de estos excelentes comunicadores de la televisión en otras situaciones, por ejemplo, pronunciando un discurso durante un banquete. Realmente me impresionaba cómo conservaban el mismo estilo personal, expresándose de la misma forma que utilizaban en la televisión. No cambiaban nada. Más interesante aún, Mike Douglas no era un orador particularmente bueno, pero era un excelente anfitrión de programas de televisión.

Siempre que lo oía hablar, pensaba: «Mike, si solamente hicieras en un podio lo mismo que haces en antena, es decir, tener una buena conversación, también serías excelente tras el atril». Así que aquí el principio no es cambiar con el entorno, sino sentirte totalmente cómodo contigo mismo, sea cual fuere el lugar en donde te encuentres. Una vez entiendas que *tú* eres el mensaje, puedes transmitir ese mensaje a cualquiera, en cualquier momento, y tener éxito.

## BUENAS NOTICIAS

Ahora, una vez te he dicho cuál debe ser tu meta, déjame darte algunas buenas noticias. Puedes llegar a ser tan bueno como algunas de las personas que admiras en la televisión. Y valorar tus características puede ser entretenido, pues te ayudará a conocerte mejor. También mejorará tus relaciones con la gente a tu alrededor. En síntesis, te ayudará a conseguir cuanto quieras.

Una advertencia importante: no puedes confiar en que los demás cambien para acomodarse a ti. Ésa es una estrategia de reacción. La mejor manera de influir sobre los otros es hacerlo activamente, con tu mensaje compuesto. Si hay falta de comprensión entre el comunicador (tú) y el «comunicando» (tu audiencia), es culpa del comunicador. Esto exige que *tú* asumas toda la responsabilidad sobre el flujo de las comunicaciones, tanto si estás hablando como si escuchas. Éstas son buenas noticias, porque te dan el poder para, efectivamente, encargarte de cada comunicación en la cual estés implicado. *Puedes* cambiar la forma y el flujo de cada acto comunicativo.

## ¿DESESPERACIÓN? \*

Bob Hope me enseñó esta lección cuando yo era un joven productor asociado, de 23 años, en *The Mike Douglas Show*. Conocí a Hope inesperadamente, cuando realizaba una gira de promoción para su libro *I Owe Russia Twelve Hundred Dollars*. Y digo inesperadamente, porque Hope pasaba por Cleveland, Ohio, donde se producía nuestro programa, local por entonces, cuando su promotor nos llamó para decir que el gran cómico aparecería en nuestro *show*. Y cuando tuvimos la posibilidad de tener a Bob Hope como nuestra estrella invitada, oportunidad ésta que podía acelerar o arruinar la carrera de cualquier joven, todos los productores en jefe estaban, o bien enfermos, o bien fuera de la ciudad, con

\* En el original, juego de palabras intraducible: «¿Hopeless?» significa, efectivamente, «¿Desesperado?», pero también, refiriéndose al cómico protagonista del apartado, «¿Sin Hope?» (¿Hope-less?). [R.]

otros asuntos. Yo tenía tan poca experiencia que pensé que nuestro administrador debía cancelar el programa, en lugar de ponerme al frente, pero ellos se arriesgaron conmigo.

Hope llegó a la puerta principal de la emisora de televisión con un gran séquito de relaciones públicas, amigos del lugar y algunos moscones. Me sentía bastante intimidado. Sabía que la aparición de Bob Hope podría convertirse en una pieza clave, como una catapultilla, para que *The Mike Douglas Show* se lanzara hacia un reconocimiento nacional. Al conocer a Hope, musité algunas incoherencias tratando de explicarle el programa. Muchos alrededor de Hope fruncieron el ceño, como diciendo: «¿Quién es este chico y qué está haciendo aquí?».

Me sentía muy asustado para decir algo, pero realmente deseaba que Hope estuviese allí durante los 90 minutos que duraba todo el programa, para cantar, bailar y bromear un rato. Él quería vender su libro e irse en cinco minutos. En medio de mi tartamudeo, Hope me cogió por los hombros y me condujo aparte, atravesando una puerta por en medio de los decorados de la emisora. De pronto, Bob Hope y yo estábamos solos.

Él me miró y me dijo: «Muchacho, no sé nada sobre tu programa. Nunca he estado en él y no sé qué esperas que haga. Es muy importante que hables y digas a la gente, exactamente, qué deseas. Yo soy una estrella muy importante y, si quiero, puedo rehusar cualquier propuesta. Pero si ni siquiera sé qué quieres, no sé cómo hacerlo. Ahora, di algo sobre el programa y el presentador, cuándo aparezco, cuándo entro, y qué esperan de mí».

Me di cuenta inmediatamente que tenía una oportunidad y que era mejor que la atrapara. Admití ante Hope que yo no era el productor y que gran parte del éxito dependía de que él se quedara durante todo el programa, para divertir y promocionar su libro.

Se rió y dijo: «La televisión me paga cientos de miles de dólares por hacer eso». Me dio una palmada en el hombro y repuso: «Bien, ahora que sé qué quieres, más tarde te diré qué haré. Veamos qué sucede. Mientras tanto, solamente indícame cuándo y dónde aparezco».

Todo resultó y Bob Hope se quedó durante todo el programa. Una vez estuvo frente a la audiencia, afloraron sus instintos naturales para la actuación. Disfrutó con Mike, cantaron a dúo, Bob

bailó y bromeó con los espectadores. Su dominio de la actuación indiscutiblemente ayudó al posterior reconocimiento de *The Mike Douglas Show*, a escala nacional.

Después del programa, cuando salíamos, me vio y me dijo: «¿Cómo lo hice, muchacho?».

«Estuvo fantástico, señor Hope.»

Él se volvió y me señaló: «La próxima vez, habla». Sonrió y se fue.

Nunca olvidé esa lección, y nunca he tenido miedo de dirigirme a alguien, desde entonces. Es tu responsabilidad —no la de tu oyente— asegurar que tu mensaje llegue a él, y si no hablas, la gente no puede ayudarte a lograr aquello que te propones.

Déjame mostrarte un ejemplo muy simple. Si me dices: «Yo nunca le mentiría», pero miras al suelo cuando lo dices, yo podría dudar de ese mensaje o al menos, preguntarme: «¿Por qué no me mira para decirlo? Quizá no dice la verdad».

Por otra parte, si asumes el control y me miras a los ojos, la frase se vuelve no sólo creíble sino segura, fuerte y positiva.

#### ¿TE SIENTES CONTENTO DE ESTAR AQUÍ?

Las palabras que escoges para hablar son importantes, pero son sólo una parte de tu mensaje. No obstante, mucha gente piensa que sus palabras son todo el mensaje. Los ejecutivos de las empresas son famosos por esto. A menudo, organizan y envían toda suerte de extrañas señales al auditorio. Mi favorita es «Damas y caballeros, estoy muy feliz de estar aquí». Pero miran hacia sus zapatos cuando lo dicen. No evidencian entusiasmo alguno. Parecen totalmente molestos, atemorizados, o deprimidos por estar allí.

En realidad, ellos solamente leen estas palabras. Así, mientras las palabras dicen «contento de estar aquí», el resto de la persona envía mensajes muy diferentes. Las señales se confunden, y las audiencias siempre prefieren los signos visuales a los verbales. Se dirán inconscientemente: «Está diciéndome que está contento de estar aquí, pero no lo está. Está incómodo o es un mentiroso, o ambas cosas». El orador es el mensaje y el mensaje es negativo.

## DISCURSOS LEÍDOS

Una vez escuché una historia, probablemente apócrifa, sobre un ejecutivo invitado a hablar ante una muy distinguida audiencia en el Club Harvard. La noche del discurso, el ejecutivo fue hacia el estrado llevando consigo un erudito texto escrito por su guionista, un licenciado universitario. Cuando se preparaba para lanzarse a leer aquellas académicas y aburridas observaciones, de repente cambió de idea y empezó, mirando hacia la audiencia. Dijo: «Sepan, damas y caballeros, que he pagado a un brillante guionista una buena cantidad de dinero para garantizar que parecería inteligente, que no cometería errores, y no soltaría una sola palabrota». Después sonrió y añadió: «Bien, al diablo. Esta noche sólo voy a hablar con ustedes de corazón». Dejó el discurso a un lado, e improvisó, obteniendo una gran ovación con el público en pie.

Ciertamente, son muchas las ocasiones en las cuales debes leer un texto. La clave es: cuando puedas improvisa, utilizando un bosquejo. Eso te hará aparecer más cómodo. Sin embargo, si debes leer, puedes llegar a ser muy hábil sonando familiar. Nunca escribas: «Estoy muy contento de estar aquí» para empezar un discurso. De hecho, sólo deberías escribir, iniciando la página, la palabra «Saludo», junto al nombre del grupo al que te diriges, para no olvidarlo. De esta manera estarás obligado a improvisar el saludo.

Mira la audiencia al hablar, y habla con sinceridad. No construyas frases muy largas. Usa frases cortas y vigorosas, de tal manera que puedas recorrer el papel con tus ojos, para revisar y pronunciar el discurso. No te asustes por hacer pausas entre líneas. No bajes la mirada para ver la última palabra de cada línea. A cambio, dale un rápido vistazo para extraer las últimas palabras de una frase. Para. Mira y habla directamente a la audiencia. Realiza otra pausa con el fin de darte un respiro antes de bajar la mirada para decir tu siguiente frase.

Tómate tu tiempo. Muchas personas se precipitan a soltar el texto porque tienen miedo de perderse. Mueven sus cabezas de arriba abajo, como yoyós. Usan el dedo índice para señalar el punto donde se quedaron en el texto. Hay que repetir: ve *despacio*. Los tiempos se distorsionan cuando estás frente a una audiencia, y puedes pen-

sar que debes apresurarte más de lo necesario. Pasea los ojos de arriba abajo, de manera que tu mirada esté siempre arriba cuando termines una frase. Para lograrlo, tómate la libertad de echar una ojeada para extraer silenciosamente las palabras finales de cada frase; antes de pronunciarlas ante la audiencia.

Trata de leer las siguientes observaciones de esa manera. Advierte que el texto ha sido escrito para una «lectura extractiva» y una emisión fácil.

No es el crítico quien cuenta;  
tampoco el hombre que señala  
ni los tropezones del hombre fuerte,  
o mejor, los hechos o las hazañas.

Los créditos son para el hombre  
que está realmente en la arena;

cuya cara está sucia  
por el polvo, el sudor y la sangre;  
quien se esfuerza con valentía;  
quien se equivoca y empieza  
una y otra vez;  
quien conoce los grandes entusiasmos,  
las grandes devociones,  
y se compromete con una causa digna;

quien mejor conoce al final  
el triunfo de un gran logro;  
y quien peor lo conoce

si fracasa,  
al menos ha hecho el intento;  
así que su lugar jamás estará  
entre esas almas frías y tímidas  
que nunca conocen la victoria ni la derrota.

THEODORE ROOSEVELT

No uses papel duro, demasiado blanco o brillante. Si pronuncias el discurso en una habitación que tenga una brillante iluminación en el techo, la página reflejará la luz, dificultando la lectura. Utiliza, a cambio, papel mate y poroso. Escribe el discurso a máquina, en los dos tercios superiores de la hoja, a doble espacio, y con espacios mayores entre los párrafos. Un espaciado así ofrece menos probabilidades de perderte y tus ojos no se verán forzados a llegar hasta el final de la página, obligándote a bajar la mirada y a apartarla de la audiencia. Esto ayuda a mantener el contacto visual.

Dependiendo de tu visión, puede ser necesario un ajuste en el tamaño de las letras y en la intensidad de la impresión. Generalmente, es más fácil leer tipos levemente más grandes. Actualmente se consiguen tipos de tamaños grandes en la mayoría de las máquinas de escribir y en los ordenadores personales. Imprime el discurso de tal manera que las ideas o frases concluyan en una página (véase nuestra muestra). Trata de limitar un pensamiento a una o dos líneas, para que tus ojos puedan recorrerlo con facilidad. Es mejor tener más páginas que tener el discurso todo junto, apilado y difícil de leer.

Asegúrate de enumerar las páginas en caso de que las desordenes durante algún ensayo. En una ocasión vi a un hombre corriendo de un remolque a un auditorio, con un discurso de 40 páginas. El viento hizo volar las hojas y las esparció sobre el suelo del aparcamiento. Las buenas noticias fueron que encontraron todas las hojas; las malas, que él había olvidado enumerarlas y se percató de ello en ese momento.

No disperses las hojas sobre el podio. Cuando termines de leer una página, colócala al lado, hacia arriba. De esa manera, la audiencia no se preocupará por todas esas hojas volando. (De lo contrario, podrían prestar más atención a esa distracción que al discurso mismo.)

No te precipites para acabar el discurso. Si no tiene ningún valor y no es rentable leerlo, no lo hagas. Si tiene algún valor, léelo lentamente y con suficientes pausas, para que la audiencia pueda seguirlo.

Igual que al comienzo del discurso, debes memorizar bien el final, para que puedas pronunciar las últimas líneas mientras mi-

ras a la audiencia. De nuevo, debes utilizar la sensación de comodidad necesaria en todas las comunicaciones. La audiencia sabe que estás leyendo y tú también. No es necesario que lo escondas ni que seas consciente de estar leyendo. Si el discurso es interesante y estás cómodo y comprometido con aquello que estás diciendo, la audiencia irá pensando: «Ése es un orador interesante», no solamente: «Ése es un discurso interesante».

## Instintos y reglas

*«Unos pocos instintos fuertes y unas pocas reglas simples nos son suficientes.»*

RALPH WALDO EMERSON

Muchos libros tradicionales sobre autoayuda te aconsejan entrar en una habitación dando zancadas y con fuerza, invadiendo el espacio de los otros a propósito y afirmando tu personalidad, en un intento de deslumbrar e impresionar. Tales libros dicen que esto te da carisma. Ofrecen fórmulas sobre combinaciones de colores y el uso de ropas «adecuadas». Te instruyen para que «machagues» a los demás, utilizando fuertes apretones de mano. Te dicen que claves los ojos en la otra persona como si la fueras a hipnotizar. Incluso te indican qué debes encargar para el almuerzo. Si sigues todos estos consejos, no sólo los demás pensarán que estás loco: tú te sentirás como un loco.

En este libro te mostraremos por qué es un error entrar avasallando en una habitación. Discutiremos cómo analizar o «absorber» mejor las maneras, los sentimientos y los matices de las personas que se encuentran en el salón. Solamente entonces podrás proyectarte adecuadamente, según sea la situación.

El problema que siempre he tenido con el uso exclusivo de los libros sobre «cómo hablar» está en que cuando los leía me preguntaba: «¿Cómo voy a recordar estos útiles consejos cada vez que me pare a hablar, o en cualquier otra comunicación con otras personas?».

Rápidamente me percaté de la necesidad de una nueva y más instintiva aproximación a la comunicación. Fue entonces cuando empecé a desarrollar el método de «Tú eres el mensaje». La idea



se originó realmente mientras veía a tantos buenos comunicadores en aquella época temprana de la televisión, observando sus actuaciones antes de las audiciones en vivo y ante las cámaras. Me di cuenta de que no cambiaban su estilo entre una conversación privada y su presentación ante una gran audiencia. Ellos simplemente aumentaban su energía por momentos, pero conversaban con familiaridad en todos los formatos.

En los viejos tiempos, teníamos que leer un libro y hacer una lista de aquello que se debía hacer y de lo que no, como «Párate. Usa los brazos. Domina el tema. No vaciles y sigue adelante. Usa el contacto visual», y cosas así. En la actualidad nos sentamos frente al televisor y vemos a grandes comunicadores desde nuestras casas. Absorbemos cuanto ellos hacen: cómo se mueven, cómo van vestidos, su sentido del humor, sus actitudes. Ésta es la forma en que la gente aprende a comunicarse hoy en día. Es visual. Es intuitiva. Es cinética. Es mirando, sintiendo, siendo sensibles, escuchando. Usamos nuestros sentidos para observar y aprender el proceso de la comunicación.

Muchos, entre la gente que actualmente estudia oratoria pública, asisten a cursos basados en aproximaciones anticuadas. Incluso hay «expertos» contemporáneos que aún enseñan con métodos de 30 o 40 años atrás. El famoso cómico y presentador Steve Allen escribió recientemente un libro sobre cómo pronunciar un discurso, pero la mejor forma de hacerlo es ver a Steve en la televisión. Allí, él es el mejor conversador, y *un buen discurso es una buena conversación, estés de pie o sentado.*

Las técnicas de televisión son excitantes, fáciles, cómodas. Por ello, cuando mi socio, Jon Kraushar, y yo enseñamos comunicación, no utilizamos reglas rígidas ni ejercicios repetitivos. Evitamos las rutinas. No usamos libros de texto. Pero *sí* utilizamos el vídeo. Porque si puedes verte haciendo algo bien y puedes recrearlo intentándolo de nuevo, mejorarás más y más cada vez. Comparado con el método del libro de texto, es como la diferencia entre leer cómo jugar al golf y mirarte en un vídeo jugando al golf. No hay sustituto para la aproximación manual. Inténtalo, mírate y después perfeccionate.

## DISCURSO ORGÁNICO

Como consultor de una empresa de comunicación, viajé a varias ciudades para evaluar presentadores de programas de televisión. Invertí tiempo en cada uno y los observé en directo en sus emisoras. Pero antes de encontrarme con ellos por primera vez, me registraba en un hotel y veía sus programas en la televisión, sin volumen, durante 5 o 10 minutos. Si nada ocurría en la pantalla, en relación con la forma en que el presentador gesticulaba o se movía, que me interesara en particular y me impulsara a detenerme y subir el sonido, sabía que ese presentador no era un gran actor de televisión. Buscaba en la pantalla expresiones interesantes en las caras de la gente, un movimiento súbito, un sonrisa, o cualquier cosa que me hiciera decir: «Eh, ¿qué ocurre aquí? Quiero levantarme y subir el volumen». Si nada me movía a hacerlo, usualmente recomendaba la cancelación del contrato con ese actor.

Habrán algunos ex presentadores en alguna parte leyendo esto que se irritarán al saber que perdieron su puesto gracias a un tipo que se sentaba en un cuarto de hotel a mirar la televisión con el sonido apagado. Sin embargo, ésta es una técnica que aún utilizo con mis clientes en nuestro curso de adiestramiento.

Si tienes acceso a un equipo de vídeo, pide a alguien que te entreviste. Después, elimina el sonido y obsérvate. ¿Aún pareces interesante? O coloca un espejo frente al teléfono. Mírate al hablar y escúchate. Tus ojos y cara, ¿se ven animados y vivaces? ¿Gesticulas cuando hablas? ¿Sonríes alguna vez?

Los mejores comunicadores se comunican con todo su ser. Son animados, expresivos, interesantes, tal y como *deben* ser en la televisión. Una vez reconozcas estos cambios en las técnicas de comunicación que trajo consigo la televisión, puedes tomar los elementos básicos de la era de las comunicaciones en vídeo y transferirlos a una reunión en tu oficina, a una negociación o a una venta a algún cliente. Es cierto que deberías hablar con suficiente volumen para que tus oyentes te escuchen y, por supuesto, mirarlos. Deberías gesticular. Pero ninguna de estas cosas funcionará a menos que sean orgánicas, es decir, que salgan desde dentro. El empleo de las técnicas de comunicación en una actuación solamente te hará parecer pesado, y te verán poco sincero.

No puedes forzar una sonrisa. Mucha gente piensa que sonreír es sólo un asunto de mover músculos faciales. Pero es mucho más que eso. Depende de emociones generadas por el pensamiento. Déjate un momento y piensa en alguien que te haga reír. Piensa en un incidente de tu vida que sea divertido. Piensa en alguna ocasión en que realmente hayas reído. Cuando cierras los ojos y recreas estas experiencias, tu cara cambia. Se suaviza. La sonrisa aparece naturalmente. Cuando un fotógrafo dice «sonría», la gente a menudo produce muecas forzadas. Solamente concéntrate en alguien que te guste, que te hace feliz y tu cara automáticamente sonreirá. Y será real. Recuerda: primero se sonríe en el cerebro, *después* en la cara.

#### VARIEDAD LOCAL: UN CONDIMENTO DEL DISCURSO

Nuestras voces son mucho más flexibles de lo que pensamos. A menudo tenemos muchas más posibilidades vocales de lo que suponemos. Recuerdo a un actor con quien trabajé, que se convirtió en uno de los mejores ilusionistas del mundo: Frank Gorshin. Me contaron que cuando era joven e iniciaba sus negocios, fue a un club nocturno con un amigo, a ver un hipnotizador. El hipnotizador seleccionó a Gorshin entre el auditorio para que subiera al escenario, lo hipnotizó y le dijo que él era Kirk Douglas y otras estrellas del cine, como Burt Lancaster y Clark Gable. Aunque Gorshin aún no había hecho carrera como ilusionista, asombrosamente, frente a la audiencia, imitó a esos actores con una réplica casi exacta de sus voces, ritmos y estilos.

Esa noche nació Frank Gorshin, el ilusionista. Cuando el hipnotizador lo sacó del trance, Gorshin se dio cuenta de que podía imitar ésas y otras voces famosas. Tenía un «oído» excelente y un maravilloso control de su voz. Realizó una espectacular carrera como ilusionista, divirtiendo a públicos en todo el mundo.

Gorshin desarrolló su talento en su carrera como actor, pero lo logró realmente porque un hipnotizador le informó sobre algo que él no conocía sobre sí y le permitió usar su voz en un nuevo sentido. Todos tenemos muchas más posibilidades vocales de lo que pensamos. Debemos aclarar nuestras mentes y evitar concen-

trarnos en algo que no podemos. Debemos estar abiertos a aquello que *podemos*.

#### LETRA Y MÚSICA

Mark Twain era un conocido orador en sus tiempos, a la vez que un gran escritor. Una mañana, cuando se estaba vistiendo, encontró que faltaba un botón en su camisa. Molesto, cogió otra camisa. Pero también le faltaba un botón. Exasperado, cogió una camisa de su armario. A ésa, también le faltaba un botón.

Twain se puso furioso y maldijo como un estibador. Cuando se calmó se sorprendió al ver a su esposa parada en la puerta, molesta con su intemperancia. Con sumo cuidado, lentamente y sin una señal de emoción, ella repitió cada palabra obscena que acababa de proferir su esposo.

Tardó varios minutos en hacerlo. Cuando concluyó, se quedó impasible y silenciosa, esperando que su actuación avergonzara a Twain. A cambio, con la mirada centelleante, éste lanzó una bocanada de su cigarro y dijo: «Querida, tú te sabes la letra, pero no la música».

La voz, como la sonrisa, se forma mediante una combinación de músculos y emociones. Mi experiencia dice que puedes mejorar tu voz trabajando en las expresiones emocionales, más que con instrucciones mecánicas. Digamos que te comprometes durante meses y años visitando a un terapeuta del lenguaje dos veces a la semana, y trabajas en ejercicios vocales repetitivos, aburridos y usualmente recomendados. Podrás, seguramente, ampliar y mejorar la voz. Los ejercicios funcionarán si tú trabajas duro. Pero durante 26 años trabajando en este campo, nunca he conocido a alguien que continúe practicando esos métodos, excepto un hombre que se encerraba en un cuarto y trataba de hacer los ejercicios todas las noches. Su esposa se divorció de él.

## GRABA E IMITA\*

Pero no te desesperes. Hay algunas cosas prácticas, no repetitivas, que puedes hacer para mejorar tu voz. Una alternativa a las instrucciones telefónicas. Rebobina la grabación. Escucha los problemas vocales comunes: nasalidad, falta de naturalidad o tono bajo, tartamudeo, falta de aire, o voz sibilante. Para superar estos problemas, compra una *cassette* con una selección de lecturas de trabajos literarios o discursos pronunciados por algún actor o actriz famosos. Grábate leyendo esa misma selección y compara tu calidad vocal. Tu meta no es convertirte en actor, pero al escuchar un buen discurso y tratar de emularlo, mejorarás tu voz.

Las personas que desean ser locutores de radio adiestran sus voces grabando a los mejores profesionales y tratando, inicialmente, de imitar los programas. El proceso se llama «graba e imita». El objetivo no es convertirte en imitador. Se trata de desarrollar el *espectro* de tu voz. Espectro o variedad vocal, ésa debe ser también tu meta: eso produce una voz interesante, vivaz y diferente. Tal y como verías una cinta de Jack Nicklaus jugando al golf para perfeccionar tus golpes, o de Martina Navratilova golpeando con su raqueta para mejorar tu revés, puedes hacerlo con grabaciones de otros profesionales. No tienes que hacer de esto una segunda carrera. Quince minutos de prácticas al día significarán mejoras espectaculares, no sólo en tu voz sino en tu pronunciación, articulación e inflexión.

## SI TE ESMERAS, ELLOS SE ESMERARÁN

Como ejercicio alternativo, intenta éste, utilizando una grabación de vídeo e incluso una grabación de audio. Grábate mientras improvisas sobre un tema que realmente te interese. He aquí un posible tema: recuerda las mejores vacaciones que hayas tenido en tu vida. Asume que estás hablando a gente que busca una escapatoria. Tu trabajo es convencerlos de ir a donde tú fuiste, ver

\* *Tape and ape*: juego fonético que no se puede traducir al castellano con igual ritmo. [T.]

lo que viste, sentir cuanto sentiste, que entiendan por qué te gustó tanto. Haz eso durante cinco minutos y grábalo. Escucha la grabación, escucharás las modulaciones de tu voz, arriba y abajo en la escala musical. Habrá muchas variaciones vocales, porque tú saboreas el tema.

Hay aquí algunas variaciones de este ejercicio. Si eres un ejecutivo, describe a tus amigos el mejor negocio que hayas hecho: cómo sucedió, por qué ocurrió, qué hiciste bien y cómo te sentiste. O describe a una persona que haya tenido mucha influencia en tu vida. Explica las razones. Tu audiencia: un grupo de adolescentes, tanto de una sociedad honorífica como de una pandilla callejera. Si eres capaz de hacer una pintura verbal con alguna emoción, escucharás el movimiento de tu voz automáticamente. Recuerda esto cada vez que vayas a pronunciar algún discurso. Si *te esmeras*, tus oyentes se esmerarán y tu voz automáticamente se moverá arriba y abajo, graciosa y naturalmente. Si *no te esmeras*, automáticamente se hará monótona y será a-b-u-r-r-i-d-o. Aun si estás hablando por teléfono, concertando una cita o pronunciando un discurso, lo último que desees es una voz insulsa, monótona, que duerma a la gente.

## PROYECTO DE ABSORCIÓN

William Jennings Bryan, un hombre de Estado americano del siglo XIX, fue famoso por llenar los salones con su voz estentórea. En alguna ocasión habló a un auditorio durante más de tres horas. ¿Puedes imaginarte eso hoy? La antigua «escuela de oratoria» de William Jennings Bryan enseñaba que debías proyectarte: en otras palabras, que «lanzaras» tu voz y gesticularas teatralmente. Yo digo que debes *absorber* cuanto sucede antes de proyectarte. De esta manera te parecerás al programador de una cadena de televisión. Él decide quién es su audiencia antes de organizar los programas.

Cuando entres en alguna situación comunicativa, no te levantes para empezar a proyectar tu voz y lanzar opiniones inmediatamente. Deténte un segundo. Detecta qué está ocurriendo. ¿Cuál es la forma de la habitación? Y los espectadores: ¿están abajo,

arriba, contentos, expectantes? Lee los mensajes que la gente te está enviando. ¿Son escépticos o anhelantes?

Mira sus ojos. Escúchalos. Observa su respiración. ¿Están relajados? ¿Excitados? Fíjate en cómo están sentados. ¿Qué te dice su lenguaje corporal? ¿Alejan sus asientos de ti o los acercan? ¿Se inclinan hacia adelante o hacia atrás? ¿Están ansiosos por aprender de ti o irradian una actitud «exhibicionista»?

¿Deberías empezar con una corta charla y relajarlos antes de entrar en el meollo del mensaje? ¿O necesitas entrar ya, agarrarlos por el cuello y lanzarlos al suelo con un hecho, una exposición o una historia impresionantes?

## LANZAMIENTO

Hay muchas formas de iniciar un discurso, incluidos el sentido del humor, anécdotas, hechos alarmantes y relevantes, citas, referencias históricas, cuestiones retóricas y participación del público.

A continuación encontrarás el ejemplo de un discurso de apertura que combina algunos de estos elementos. Es un fragmento de una charla de Gerald C. Myers, director de la American Motors Corporation y, antes, de la American Business and Economic Writers:

Empezaré con una fábula medieval: una historia acerca de la importancia de tener sentido de la orientación.

La historia es sobre un caballero que regresaba a un castillo, al atardecer, totalmente destrozado. La armadura rota, el yelmo caído, la cara ensangrentada, el caballo malherido y él mismo a punto de caerse.

«¿Qué le ha acontecido, señor caballero?», preguntó el señor del castillo.

«Oh, señor», repuso el caballero, «he estado trabajando a tu servicio, robando y saqueando y capturando a tus enemigos en las tierras del oeste.»

«¿Qué has estado haciendo?», gimió el señor. «Yo no tengo enemigos en el oeste.»

«Oh», dijo el caballero. «¡Pues ahora los tienes!»

Hay un gran paralelismo con la historia reciente del mercado

americano de automóviles. También perdió su sentido de la orientación.<sup>3</sup>

Sin embargo, tu sentido del humor, referencias históricas o cualquier otro ardid para llamar la atención al comenzar, deben ajustarse al estilo y al contenido. Deben *adecuarse* a tu estilo.

Puede que te guste la aproximación simple y directa, utilizada por John R. Beckett, de la Transamerica Corporation:

Esta mañana hablaré sobre cinco temas: consumidores, empleados, educación, ejecutivos y la importancia del «concepto de compromiso».<sup>4</sup>

O puedes preferir una aproximación «jovial», como la del banquero David Rockefeller ante el Los Angeles World Affairs Council:

Venir al sur de California es una deliciosa manera de empezar la primavera, aunque su amable invitación hubiera sido mucho mejor al final del invierno. Entiendo, sin embargo, que en ese momento este área estaba azotada por inundaciones, desprendimientos y temblores de tierra. Alguien probablemente pensó que lo último que necesitaban era un gran huracán procedente del este.<sup>5</sup>

Robert O. Skovgard, editor de *The Executive Speaker*, ofrece una útil lista de ejemplos para iniciar un discurso:

- Usar comparaciones, ejemplos, ilustraciones y anécdotas.
- Usar lenguaje familiar, concreto, eliminando palabras generales y abstractas.
- Usar palabras «fulgurantes» (cortas, brillantes, prácticas).
- Usar palabras pintorescas, que produzcan imágenes.
- Basarse en una conjugación verbal simple.
- Introducir una sola idea en cada frase.
- No utilizar más de una oración subordinada por frase.

3. Robert O. Skovgard, comp., *Openings* (Dayton, Ohio: The Executive Speaker Co., 1984), pág. 24.

4. *Ibid.*, pág. 14.

5. *Ibid.*, pág. 4.

- Hacer uso frecuente de palabras de transición.
- Utilizar un lenguaje familiar (pronombre en primera persona, contracciones, palabras cortas, oraciones fragmentadas, frases simples, preguntas, verbos de acción, anécdotas personales).<sup>6</sup>

Cada una de estas sugerencias para que realices un discurso formal más efectivo, también te servirá para comunicaciones informales: si estás bromeando con amigos después de una cena, departiendo con unos desconocidos en un cóctel, o participando en una reunión de negocios.

## LOS OJOS

El consejo convencional de establecer contacto visual con tu audiencia es correcto. Pero eso no significa que revises el grupo minuciosamente con tu mirada, como un dragaminas. Significa que uses tus ojos para absorber, detectar matices, y ayudarte a ajustar tu comunicación adecuadamente. Si te da miedo mirar al público (por ejemplo, si nunca levantas la vista del texto), ellos no se sentirán impresionados ni apreciarán tus palabras. Si miras fijamente al vacío o a un punto al fondo de la habitación, ellos no sentirán que les estás hablando.

Debes fragmentar la audiencia y tratarla como a una colectividad de individuos. Mira las personas individualmente mientras hablas. Al comenzar el discurso, mira a una persona que tenga una cara amistosa y cálida, pues eso te ayudará a hacer la situación más fácil. Pero cuando el discurso avance, mira a pequeños grupos de gente a través de toda la audiencia y continúa hablando. Al moverte entre uno y otro pequeño grupo, o de un individuo a otro entre el público, detente durante unos segundos y habla sólo a la persona o al grupo, como si tuvieras «miniconversaciones» con ellos. No debes convertir esto en un patrón predecible de conducta, sino en un hecho aleatorio, para que no parezca una representación.

6. *Ibid.*, pág. 2.

De nuevo, el sentido común prevalece. Cuando te dirijas a un grupo grande debes usar los ojos de la misma manera en que lo haces con grupos pequeños. Cuando estés sentado en una habitación con otras cuatro o cinco personas, de vez en cuando échale una ojeada a una u otra persona y sostén una conversación con ella. Es exactamente igual cuando estás delante de una gran multitud.

## DI LO QUE PIENSA EL PÚBLICO

Cada situación discursiva es diferente. A menudo estoy frente a una multitud con un inicio preparado, pero tan pronto llego al atril me percato —porque presiento algo extraño— de que lo que he preparado sencillamente no funcionará y que si insisto en mi texto resultará ser una bomba. Tengo que atender a lo que pensaba antes de mi llegada y a aquello que siento.

He visto oradores que se levantan al final de una larga velada, después de que ya se haya leído el informe del tesorero y presentado a todos en la habitación. Para entonces, los miembros de la audiencia están pensando en el «canguro» de su hijo y en si les han robado los radiocassettes de sus coches en el aparcamiento. Lo que realmente necesitas es caer sobre ellos en ese momento, dejarles saber que te das cuenta de cómo se sienten. Diles que reconoces que es tarde y que por ello no te vas a demorar mucho. Puedes pasar inmediatamente al texto y relajarlos. Si el tiempo es corto, no hables *más rápido*. Habla *menos*. Haz un montaje con tu texto.

Un par de años atrás, fui el último orador en una cena particularmente larga, durante la cual más de 50 personas habían recibido premios. Todo el público pensaba lo mismo: «¿Cuándo acabará esto? ¿Cuántos más de éstos habrá?» Me levanté y dije: «Antes de comenzar, me gustaría que quienes han obtenido un premio se levantaran para que los podamos reconocer».

Por supuesto, el lugar se llenó de carcajadas, porque todo el mundo entre el público creía que esa noche ya se había prolongado demasiado. Bromeando sobre la situación me convertí en uno más y ellos se volvieron más receptivos al resto de mi discurso.

El asunto es sensibilizarse o sentir qué está sucediendo, y percibir cómo se llega mejor a la audiencia. Absorbe primero, proyéctate después.

## SENTIMIENTOS

En todo tipo de comunicación —individual o en grupo— deberías preguntarte: «¿Qué estoy sintiendo?». Cuando me siento confuso en un negocio, generalmente me quedo quieto, sentado hacia atrás, y me pregunto: «¿Cómo me estoy sintiendo en relación con lo que ocurre aquí?». Si estoy conversando con alguien, me pregunto: «¿Qué siento acerca de esta persona?». El énfasis está primero en mis sentimientos.

Ocasionalmente me siento en una reunión y veo a un pobre tipo haciendo su presentación; el jefe, está completamente ensimismado. Si ese día siento que nada bueno va a ocurrir, no presento mis ideas. Sencillamente dejo ese terreno, porque la intuición me dice que no hay forma de avanzar. Es posible que sólo haya una oportunidad para presentar tu idea, así que no debes desperdiciarla si el receptor no está sintonizado contigo.

Una vez, durante una reunión estratégica para unas elecciones al Senado de los Estados Unidos, escuchamos una presentación del patrocinador de la campaña para la televisión. La administradora de la campaña era una mujer que llamaré Betty, cercana a los 70 años, una dama muy hábil, muy difícil.

Varios consultores de la campaña estaban en guerra con ciertas estrategias y procedimientos. En un momento dado, vi vacilar a Betty: un imperceptible movimiento de cabeza, entrecerrando los ojos. Ella sentía que alguien estaba equivocado en algo de lo que decían. Podría ser yo, podría ser alguien más, pero algo iba mal. Detuve la reunión.

«Espera un minuto, Betty: ¿qué está pasando por tu cabeza?, porque si estás incómoda con algo, necesitamos saberlo.»

Ella ni siquiera se dio cuenta de su reacción. «Bien, no me gustan los números de estos presupuestos», dijo. «¡No seremos capaces de conseguir tal cantidad de dinero!»

Resolvimos el problema allí y en ese momento. Créanme, hu-

biese sido un gran caos después, si esa leve sacudida de su cabeza no me hubiera avisado sobre la existencia de un problema.

## ENTRE LÍNEAS

Recientemente visitaba a un amigo en su casa, y su esposa entró en la habitación. Pregunté: «¿Cómo estás?».

Al responderme alegremente «Estoy bien», sus ojos se apartaron de mi vista. Ella continuó: «Todo va muy bien. Y tú, ¿cómo estás?». Pero su voz sonaba falsamente alegre, muy forzada y con un tono elevado, muy tensa. Supe que había algún problema.

La naturaleza del problema no es importante, pero la situación ilustra este punto. Mientras sus palabras decían que todo estaba bien, todo lo demás decía que ella estaba bajo una enorme tensión. A lo largo de la noche noté que cuando hablaba naturalmente acerca de un tema abstracto, su tono era más cómodo y bajo. No obstante, en cuanto la conversación regresaba a su vida personal, a su relación con la familia, el tono de su voz subía dramáticamente y su voz se ponía tensa. Su esfuerzo para proyectar que todo estaba correcto revelaba, por el contrario, información que ella trataba de esconder desesperadamente: que las cosas *no estaban* tan bien.

Probablemente te has encontrado ante una situación en la cual has leído tensión entre otras dos personas. Pese a que no estén hablando directamente uno con otro, mucho menos discutiendo abiertamente, has sentido la hostilidad. O has estado alguna vez sentado en una habitación de espaldas a la puerta y has sentido cuando alguien entra, aunque no lo hayas escuchado.

## PASAR AL OTRO LADO

Todos tenemos capacidad para leer o sentir qué les ocurre a los demás. Esta habilidad es tan precisa y fiable como las habilidades sensoriales de los ojos y los oídos, y a menudo más importante para hacerte una idea final de los acontecimientos. Con frecuencia así puedes adoptar el tono adecuado cuando estás negociando con otra persona.

Veamos un ejemplo. Como productor de televisión, recuerdo que me llamaron para participar en una negociación sindical para discutir un asunto laboral que podría ocasionar el despido de mucha gente del trabajo. Sabía que la situación era seria, pero cuando las cosas están tensas, tengo tendencia a usar el humor para relajarme y relajar a los demás. Así que no tomé en serio ni a mí ni a los líderes sindicales. Hice algunas observaciones en voz baja para evaluar la atmósfera. Eran bromas inofensivas. La mayoría de los negociadores sindicales me miraron fija y directamente. Pero noté que a un tipo le habían parecido muy divertidas y trataba de contener la risa. Sabía que era poderoso y pensé que podría ser un aliado. Lo miré e instantáneamente hubo alguna comunicación entre nosotros.

Cuando hicimos una pausa en la negociación, me acerqué a él frente a la máquina del café y lo invité a dar un paseo. Le dije: «Mira, tenemos un montón de “expertos” ahí que podrían armar un lío y dañar a mucha gente. Pienso que tú y yo podemos tratar esto de tal manera que no sentemos precedentes nocivos para el sindicato. Dame sólo lo necesario para hacer el *show* y mantendremos a todo el mundo trabajando».

Allí, en el callejón trasero del estudio, trabajamos y pusimos las cosas en claro. Regresamos a la reunión y en una hora llegamos a un acuerdo para continuar trabajando. Todo lo que había pasado fue que, al mirar detenidamente a este hombre, me di cuenta de que era un buen muchacho y que quería solucionar el problema, que tenía sentido del humor. Nos leímos mutuamente, absorbiendo las señales de cada uno, y desarrollando una comunicación que nos permitió resolver el problema.

#### EL PELMAZO

Alguna gente nunca ha desarrollado la habilidad de leer a los demás. Son personas demasiado centradas en sí mismas. Por ejemplo, un cliente que quería ser candidato al Congreso vino a ver a mi socio, Jon Kraushar. Jon me pidió que me uniera a ellos, y lo que siguió fue pasmoso. El cliente potencial habló sin parar sobre sí mismo... ¡durante dos horas!

Fue tan aburrido que abandoné la habitación en tres ocasiones. Cada vez que regresé, continuaba hablando. Era tan poco complaciente escuchando y estaba tan poco preocupado por lo que ocurriera a su alrededor que yo hubiese podido ir a almorzar y él hubiera seguido igual. Como dijo Voltaire: «El secreto para ser un pelmazo es decirlo todo». Todos hemos conocido a gente como este hombre, quizá no tan exagerados, pero igualmente insensibles a los demás.

Para ser elegido, él aprendió gradualmente a descubrir un cierto equilibrio entre hablar y escuchar. Los buenos comunicadores ajustan su capacidad de hablar/escuchar en cada situación. Una buena regla es escuchar un 60 por ciento y hablar un 40 por ciento del tiempo. Como escribiera el psicólogo Carl Rogers: «La torpeza del hombre para comunicarse es el resultado de su incapacidad para escuchar efectivamente, diestramente, y con comprensión, a otras personas». Y como dijera Wilson Mizner: «Un buen oyente no sólo es popular en todas partes, sino que después de un rato aprende algo».

#### TU CAPACIDAD DE ESCUCHAR

¿Hablas más de lo que escuchas? Examina tu propia capacidad de hablar/escuchar. Luego, pide a dos miembros de tu familia y a dos amigos que te califiquen. También pide a tu jefe y a dos colegas que lo hagan.

Señala la línea que mejor represente tus porcentajes de tiempo:

Hablar	Escuchar	
10	90	_____
20	80	_____
30	70	_____
40	60	_____
50	50	_____
60	40	_____
70	30	_____
80	20	_____
90	10	_____

Compara tus propias puntuaciones con las que te dieron los demás. Si hay grandes discrepancias en las puntuaciones, serán más precisas aquellas que reflejan la mirada de los otros sobre ti. Su percepción es la real.

En general, deberías esforzarte por escuchar de un 60 a un 70 por ciento del tiempo y hablar entre el 30 y el 40 por ciento. La razón de esta tendencia hacia la escucha está en que la mayoría de la gente escucha pero realmente no oye. Por ello necesitamos compensar —y escuchar más— para mejorar nuestra comprensión. Explicaremos esto más detalladamente en el siguiente capítulo.

## 5

### Percepción pobre

¿Qué tal oyente eres? Se ha escrito mucho sobre el tema pero algunas técnicas simples te ayudarán a adquirir pericia. Esto enriquecerá tu vida y la de quienes te rodean. De acuerdo con oyentes expertos, como el doctor Lyman K. Steil, de la Universidad de Minnesota, los americanos invierten el 9 por ciento del tiempo que dedican diariamente a comunicarse escribiendo, el 16 por ciento leyendo, el 30 por ciento hablando, y el 45 por ciento escuchando.

No obstante, la mayoría de las personas son oyentes pero eficientes. Algunas evaluaciones indican que inmediatamente después de una presentación oral de 10 minutos, el oyente medio ha escuchado, comprendido, evaluado con exactitud y retenido cerca de la mitad de lo dicho. A las 48 horas, eso disminuye otro 50 por ciento, a un 25 por ciento en el nivel de efectividad. Al final de la semana, ese nivel baja a cerca del 10 por ciento o menos.

#### UN REGISTRO DE PÉRDIDAS

Cerca de un 80 por ciento del mensaje hablado se pierde o se mutila durante el tiempo en que viaja desde el nivel ejecutivo hasta el nivel de ventas de una compañía. Cabe mencionar los hallazgos del doctor Steil, citados por la Sperry Corporation: «Con más de 100 millones de trabajadores en América, un simple error al escuchar, con un costo de 10 dólares por cada uno, sumaría un



billón de dólares. Cartas que deben reescribirse, citas reconcertadas, envíos rehechos».

En una de las doce divisiones de la Telefónica de Nueva Inglaterra se encontró que cerca del 20 por ciento de las llamadas atendidas por los operadores se retrasaban por problemas al escuchar. El promedio del retraso era de 15 segundos. Pero eso costaba a la división 874.800 dólares al año. La Telefónica de Nueva Inglaterra estimó que había recuperado cerca de 500.000 dólares de esas pérdidas, después de desarrollar un programa para enseñar a escuchar eficientemente.

De acuerdo con un titular de prensa, «Si Con Ed escuchase», se hubiera evitado el apagón de Nueva York en julio de 1977 si Con Ed hubiese prestado atención a una advertencia del State Power Pool.\* En una conversación grabada, un portavoz de Power Pool le dijo a un trabajador de Con Ed: «Será mejor que liberen alguna carga [eléctrica]». El trabajador replicó: «¡Correcto, correcto!». Pero alguien no escuchó. Treinta y dos minutos más tarde de la ciudad de Nueva York quedó en la oscuridad.

No estamos adiestrados para escuchar. Cuando niños, básicamente escuchamos amenazas. Cuando la madre dice: «Está bien. Ya te he dicho esto tres veces. Ahora recibirás una zorra», o «Te vas a la cama», nosotros decimos: «Claro». Desde nuestros primeros años, la gente ha tenido que golpearnos en la cabeza, figuradamente, para obtener nuestra atención, y los padres con frecuencia lo hacen en nuestras manos. Ellos empiezan a gritar cuando quieren algo, en vez de decir tranquilamente: «Te voy a pedir que hagas esto y sólo lo voy a pedir una vez. Esto es lo que quiero que hagas. Escucha con cuidado. Ahora, ¿qué es lo que te he dicho?». El niño puede repetirlo o no, pero sabe inmediatamente que tiene que escuchar atentamente. Eso no es ser cruel. No tienes que hacerlo con procedimientos militares. Pero si enseñas a escuchar a tus hijos, ellos tendrán más éxito en la vida.

\* Planta estatal de energía. [T.]

## TRATA DE ESCUCHAR

Asumamos que has dicho o decidido que eres un oyente pobre y que deseas mejorar. ¿Qué podrías hacer?

Trata de asistir durante una semana a reuniones en las cuales no digas absolutamente nada, a menos que te pidan directamente que hables o te veas obligado a hacerlo. No hagas más que concentrarte en cuanto digan los demás. Escucha qué dicen y qué piensas que quieren decir en realidad. Toma notas para determinar si aquello que dicen y aquello que quisieron decir te resulta diferente, pues a menudo la gente dice una cosa pero quiere decir otra.

Durante una semana, sigue la disciplina de llevar una libreta de notas a cualquier reunión o situación de interacción, y escuchar. Hacia el final de la semana, pregunta ocasionalmente para obtener más información. Luego trata de calcular cuánto aprendiste durante ese período.

Observa si la cara, los ojos, la voz y el cuerpo refuerzan las palabras del orador o las contradicen. Busca signos e indicadores no verbales que sugieran un conflicto entre aquello que se dice y aquello que se quiere decir. Aunque no hay una relación causa-efecto inflexible entre el lenguaje corporal y los propósitos, con frecuencia las personas suspicaces lanzan miradas a uno y otro lado. Aquellos que están nerviosos juegan con las manos o carraspean. Si alguien te mira de cerca por encima de sus gafas, puede que te esté evaluando. Si alguien se aproxima con familiaridad hacia ti, te sonríe y desabrocha su chaqueta, probablemente es una persona receptiva y con intenciones de cooperar contigo.

Sólo tienes que sentarte tranquilamente por un momento, escuchar y ver qué están diciendo las demás personas. Dice un antiguo texto, el *Sirach*: «Si te gusta escuchar, ganarás conocimiento, y si inclinas tu oído, te convertirás en un sabio».

## ESPECIFICA

¿Te escuchan los demás? Al dar algunas instrucciones, ¿cómo puedes estar seguro de que verdaderamente te han escuchado y de que tus instrucciones se seguirán?

Ése es un problema corriente, especialmente en los negocios, porque la mayoría de la gente no es buena dando instrucciones u órdenes: no establecen tiempos, no son específicos. Digamos que hay un problema con un cliente. El jefe puede decir a un subordinado: «Ten cuidado y comunícame los resultados». Pero el jefe piensa que ha dicho: «Llama al cliente. Obtén toda la información pertinente. Identifica el problema. Solúcionalo si puedes. Si no puedes, regresa y me cuentas el problema, que yo lo resolveré. Y hazlo hoy».

A su vez, el empleado escuchó: «Debe de haber un problema con ese cliente. Creo que debería llamarlo en los próximos días e ir de nuevo a ver al jefe. Bien... tal vez esperaré hasta que lo saque a colación de nuevo».

Imagínate que hay un dictáfono sobre el escritorio cuando sucede esa conversación. El jefe enciende la grabadora antes de comenzar la reunión. Al hacerlo, dice a su subordinado: «Quiero grabar esto porque estoy tratando de mejorar mis habilidades para la comunicación. Estoy tratando de ser muy específico en relación con el problema que tenemos con este cliente. ¿De qué crees que se trata?».

Después, el jefe escucha la descripción del subordinado sobre el problema. Digamos que es una descripción inexacta, pero es la mejor descripción que el empleado puede hacer. El jefe trata luego de identificar cuál es el problema del cliente. Plantea entonces preguntas como: «¿Has hablado con el cliente? ¿Cuándo lo hiciste? ¿Qué dijo, concretamente? ¿Recuerdas sus palabras? ¿Cuán urgente piensas que es la situación? ¿Qué recomendarías para solucionarla? ¿Crees que es necesario que yo intervenga, o puedes solucionarla tú?».

Después: «Pienso que es importante. Me gustaría llamar al cliente hoy y definir los parámetros del problema. Dile: “La última vez que hablé con usted tuve la sensación de que había un problema. Me gustaría definir de qué se trata, porque estamos seguros de poder solucionarlo”. Deja que el cliente hable. Formula preguntas para que sea específico. Y di: “Correcto. Nosotros podemos solucionar los puntos 1, 2 y 3. Lo llamaremos de nuevo”».

Para dar un tiempo a la tarea del empleado con el fin de controlar qué tal oyente es el jefe podría decirle después: «Hoy es jueves. Quisiera tener un informe sobre este asunto para el lunes».

## ELEMENTOS PARA ESCUCHAR

El escritor británico Rudyard Kipling decía, acerca de las preguntas correctas para obtener respuestas correctas: «Tengo seis criados leales. Me han enseñado cuanto sé. Sus nombres son quién, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo». Asegúrate de haber determinado cuidadosamente los seis factores «leales» de Kipling cuando escuches. Te serán muy útiles.

A continuación encontrarás algunos elementos que te ayudarán a ser un mejor oyente:

1. Relájate y aclara tu mente si alguien está hablando, para ser receptivo a aquello que está diciendo.

2. Nunca creas que has escuchado correctamente, porque las primeras palabras te hayan colocado en alguna dirección. La mayoría de los errores al escuchar se deben a que la gente solamente oye las primeras palabras de una frase, completando la frase en sus propias mentes y perdiéndose la segunda parte.

3. Aprende a acelerar tu punto de contacto como oyente. En el momento en que escuches un sonido procedente de otra persona, concéntrate rápidamente en las primeras palabras. Eso te permitirá comenzar correctamente.

4. No te desconectes del orador solamente porque no te gusta su aspecto, voz o conducta. Permanece abierto a nueva información.

5. No sobrerreacciones emocionalmente frente a las palabras o ideas del orador, especialmente aquellas que puedan ser contrarias a tu pensamiento. Oye a la otra persona.

6. Antes de concluir algo, deja que el orador complete su idea. Luego, evalúa diferenciando en tu mente las evidencias específicas presentadas (bueno) *versus* las generalidades (malo).

7. Escribir las cosas importantes forma parte de escuchar. Deberías tener siempre un papel, un lápiz, una libreta o una tarjeta en tu bolsillo. A lo largo del día se pueden discutir muchos asuntos importantes. Pero al cerrar el negocio, puede que no recuerdes los detalles. ¿Cuántas personas no han encontrado un número telefónico entre un montón de papeles, escrito sin un nombre que lo identifique? Por ello, toma notas para escuchar, para recordar más adelante, y si es necesario, para documentar.

8. La gente a menudo dice una cosa y quiere decir otra diferente. A medida que aumentes tu habilidad para escuchar, es importante que escuches la *intención* y el *contenido*. Esto refuerza el proceso de absorción que mencionábamos con antelación. Observa mientras escuchas. Asegúrate de que los signos de los ojos, del cuerpo y de la cara que el orador emite sean coherentes con su voz y sus palabras. Si algo suena fuera de sintonía, pide una aclaración. Muchas personas temen parecer tontas si lo hacen porque parecería que no están prestando atención. Es mejor que el orador repita un mensaje en un punto, que iniciar una cadena de incomprendiones.

9. La comunicación humana transcurre en tres fases: recepción (escucha), procesamiento de información (análisis) y transmisión (el habla). Cuando te saltas alguna, puedes crear un cortocircuito en el proceso de recepción (escucha). Trata de escuchar sin *sobreanalizar*. Trata de escuchar sin interrumpir al orador.

10. El otro fallo importante que comete la gente al escuchar es la simple distracción. Para escuchar correctamente debes ser capaz de priorizar inmediatamente. En el momento en que escuches un sonido dirigiéndose hacia ti, concéntrate y piensa: «Esto es importante». Mantén tus ojos puestos en el orador. No juegues con lápices, bolígrafos, papeles u otros elementos de distracción.

Si eres capaz de seguir estos diez pasos, seguramente serás un excelente oyente.

## LAS PALABRAS TOMAN SU CAMINO

El complemento de escuchar muy poco es hablar demasiado. El mundo está lleno de gente que te dice cómo construir un reloj cuando tú preguntabas por la hora. Un ejecutivo que conozco actuaba justamente así. Era brillante y bien educado. Cuando vino a verme había sido propuesto por el presidente de la compañía para que fuera su sucesor, porque le gustaba mucho.

Su problema era que no podía cerrar una venta. Después de trabajar con él, descubrí que le era virtualmente imposible llegar al meollo de algo. Raramente alcanzaba la línea final. Siempre daba

vueltas alrededor de un punto y decía mucho más de lo que necesitabas saber. Casi siempre acababa agotándote.

Estropeaba las ventas porque no sabía absorber. No escuchaba. No observaba. Ignoraba todas las señales que hablaban de una posibilidad de venta. Él, simplemente, continuaba hablando. Tuve que enseñarle a escuchar más que a hablar, pero primero tuve que convencerlo de que tenía un problema. La única forma de hacerlo fue filmándolo durante una conversación en la cual respondía a preguntas que yo le formulaba.

En una ocasión le pregunté algo y su respuesta duró más de cinco minutos. No sólo respondió a mi pregunta, también respondió a tres preguntas que no le había formulado, dos de las cuales no iban a su favor. Cuando le mostré la cinta de vídeo, racionalizó el asunto y ofreció disculpas por tanta charla. Yo había hecho una transcripción de la conversación real. Hice que se sentara y la leyera en voz alta.

Al hacerlo se sintió tan abochornado que se convenció de su problema. Entonces le pedí que reescribiera la respuesta a la pregunta de la manera más breve posible. Comprobó que podía conseguir una excelente respuesta en tres frases que duraban exactamente 19 segundos.

## HABLA MENOS

Una regla general: la mayoría de nosotros habla más de lo necesario. La mayoría de nosotros dice más de lo que la gente necesita saber. La mayoría de nosotros divaga demasiado y se toma mucho tiempo para decir algo. Si aceptas esto, puedes empezar a limpiar tu conversación y a convertirte en alguien al que la gente desee escuchar, en lugar de ser alguien a quien la gente siente que tiene que escuchar. Moraleja: si la mayor parte del tiempo hablas más de lo que escuchas, probablemente estás fallando en la comunicación y, también, aburriendo a la gente.

## Las cuatro reglas de un gran comunicador

Hay sólo cuatro cosas que la gente con quien te comunicas no te perdonará: que no estés preparado, cómodo, comprometido y que no resultes interesante. ¿Recuerdas la primera vez que te situaste frente a tu clase para dar una charla? Tu profesor, que era muy estricto, te llamó y tu corazón saltó. Regresemos en el tiempo y hurguemos en él. No quiero decir que bromeemos. Después de todo, gracias a Dios, nadie se ha librado de ello.

Sin embargo, ahí está el gordo Henry, con su nariz rolliza y los cordones desatados. Cuando llegaba su turno, se ponía tan colorado que su cara se confundía con sus pecas. Está también Rhonda, que se paralizaba temiendo sonreír porque su aparato de ortodoncia hacía que su boca pareciera una alambrada. Luego está Mort, el «cerebro» de la clase, que usaba una corbata para la ocasión, pero hablaba con sus ojos revoloteando como alas de colibrí.

En primaria, momentos como éstos pueden traumatizarte. Afortunadamente, ahora todos podemos reírnos de ellos. Pero para muchos de nosotros, aún se trata de una risa nerviosa.

Para muchas personas, la primera vez que pronunciaron un discurso formal fue una experiencia horrible, y nunca lo han olvidado. En un capítulo posterior vamos a examinar los problemas de miedo y otras ansiedades asociadas con hablar en público. Pero antes, quiero hablarte acerca de las cuatro cosas que el público (no importa cuán numeroso sea) no perdonará a ningún orador. Si te concentras en hacer bien estas pocas cosas, la mayoría de tus miedos, si no todos, a la hora de dirigirte a una audiencia de-

saparecerán. Y te convertirás en un comunicador consumado. Recuerda, estas reglas no cambian porque las situaciones lo hagan. Estos asuntos funcionan tanto en comunicaciones interpersonales como en discursos formales.

Estos cuatro elementos —«las cuatro reglas»— son simples, pero no necesariamente fáciles. No obstante, si los conservas en tu mente durante cualquier tipo de comunicación y los practicas, automáticamente mejorarás.

#### LA PRIMERA REGLA: ESTAR PREPARADO

La preparación es esencial porque cada vez que hables a otras personas, ellas deben tener absoluta confianza en tus conocimientos sobre el tema que aboradas. Eso no significa que tengas que ser una autoridad mundial en el tema. Pero tus oyentes deben sentir que tú conoces más sobre ese tema que ellos y que te has preparado para dirigirte a ellos, tanto formal como informalmente.

Un senador de los Estados Unidos tenía un hombre entre su equipo que era un excelente escritor de discursos. Un día, este escritor de discursos, un joven más que tímido, dijo al senador: «Señor, pienso que las cosas han marchado bien. Los discursos que he escrito para usted han sido ampliamente aplaudidos por su estilo y contenido. Así que quiero un aumento». El senador replicó: «Continúa escribiendo discursos». Y le negó el aumento.

Al día siguiente, el senador tenía una importante presentación en la televisión, y empezó a leer la primera página del discurso. «Hoy», dijo, «voy a hablarles sobre los cuatro mayores problemas que afrontamos como nación», y leyó la lista. Después dijo: «Ahora voy a contarles las propuestas que tengo para solucionar estos problemas». Giró la página y leyó: «Ya puedes llorar: ahora estás solo».

#### DÓNDE EMPEZAR

La primera cosa que el público (grande o pequeño, no importa) no te perdonará es una actuación como la del senador: no estar

preparado. Aprendí cosas sobre la preparación con mi buena amiga Pearl Bailey. Ningún actor en el mundo hace que esto parezca más fácil. Pearlie Mae, como se la conoce, hasta usa zapatillas en medio de su actuación y se sienta en una mecedora. Te dice cuán cansada está, deambula alrededor del escenario, y habla a la orquesta y a la audiencia.

Un observador casual pensaría que está improvisando a medida que actúa. Pero yo he estado en un ensayo de Pearl Bailey. Esa mujer es una profesional consumada. Ella dirige cada nota musical que la orquesta interpreta. Sabe el tiempo de cada golpe de tambor. Mide el escenario con sus ojos para saber exactamente cuánto puede moverse. Sabe de dónde provienen las luces, dónde están las señales que marcan sus posiciones en el suelo. Se preocupa por la visibilidad de la audiencia y controla el ritmo de todo el acto.

Ensayando, es tan fría y dura como la disciplina de un sargento de la marina. Siempre es amable, pero también es dura. Es tan meticulosa en el ensayo que puede llegar a hacerlo parecer muy fácil, una vez que el espectáculo empieza. Y cuando empieza, es fantástica.

He pensado a menudo en ella cuando adiestro a gente para la actuación. La mayoría de las personas trata de evitar la parte más importante: un poco de ensayo. Si sólo invirtierais el 20 por ciento del tiempo que Pearl Bailey emplea preparándose, serías mucho mejores durante el «tiempo del espectáculo». No solamente debes estar preparado, sino que deberías realizar al menos alguna preparación, incluso si eres un ocupado ejecutivo de alto nivel.

No importa si te preparas sólo para participar en una reunión o para pronunciar un discurso, o si lo haces con alguna ayuda externa; deberías empezar siempre determinando los conocimientos, intereses y necesidades de tus oyentes. Pregúntate: ¿Por qué me han pedido que hable? ¿Qué se espera de mí en esta ocasión? ¿Cómo puedo aplicar mi experiencia a las preocupaciones de mis oyentes? Dicta o escribe tus pensamientos, sin «montarlos» en primera instancia. Después, regresa y pule el material.

## PRONUNCIA EL DISCURSO

Otro punto muy importante de la preparación es pronunciar el discurso en voz alta, antes de hacerlo fuera, para que puedas cambiar algunas palabras o frases que sobran. Si haces esto, está casi garantizado que saldrá bien.

¿No hemos escuchado todos a oradores que no estaban preparados? Nos sentimos abochornados por el orador, y molestos y frustrados por el desperdicio de nuestro tiempo.

## EXCUSAS

Resulta interesante constatar que mucha gente que no aceptaría excusas de sus subordinados o colegas acerca de una tarea pobremente concebida y preparada con poco cuidado, pueda llegar a comportarse como un verdadero *amateur* al tener que pronunciar un discurso o preparar una presentación para una reunión de negocios. «No he tenido tiempo. No, no lo he ensayado en voz alta. No, tampoco lo miré hasta el momento en que me encontré en el estrado. El secretario no escribió lo que yo quería.» Bien, estas excusas son inaceptables. ¿Por qué la persona que comunica sus observaciones no ha podido corregir estas cosas?

Si te descubres construyendo excusas, hazte estas preguntas: ¿De qué tengo miedo? ¿Tengo ansiedad por la presentación? ¿Me asusta ser juzgado? ¿Es el discurso o la presentación lo suficientemente importante para requerir algo de mi tiempo, o puedo asignarlo a un subordinado? Si no me preparo ni ensayo, ¿qué tipo de ejemplo daré a quienes me miran como fuente de inspiración o como líder?

## LA PREPARACIÓN DE UNA LISTA DE COMPROBACIÓN

Por favor, no te intimides con la longitud de la siguiente lista de comprobación para preparar un discurso a partir de un bosquejo: es el método ideal. Esta lista te ahorrará tiempo en la preparación de tu próximo discurso.

## A. Preparación

1. *Evalúa a tu audiencia.* Entérate, con antelación, de sus intereses especiales, capacidad, y deseos o aspiraciones, para que puedas estar seguro de dirigirte a ellos adecuadamente.

2. *Considera la ocasión.* (Tu enfoque puede estar influido por un evento que el grupo celebra, sus vacaciones, aniversario, jubilación, o algún anuncio.)

3. *Determina la longitud de tu charla.* (Hazla siempre un poco más corta del tiempo programado, y tu audiencia estará sorprendida y agradecida.)

4. *Determina el propósito* de tu discurso:

- a) Entretener.
- b) Informar.
- c) Enseñar.
- d) Persuadir.

(Los buenos discursos a menudo combinan elementos de los cuatro objetivos.)

5. *Decide el tema central* y escríbelo en una sola frase. (Si no puedes escribir tu *tema* en el reverso de una tarjeta, es que es demasiado complicado.)

6. Para aumentar tu confianza, utiliza *conocimientos anteriores* en el área del discurso. (Debes usar algo de tu propia cosecha.)

7. *Recopila hechos.* Investiga. (Asegúrate de que tus observaciones sean relevantes para los intereses del grupo.)

8. *Considera el carácter de la audiencia* y su actitud hacia ti. (Con audiencias hostiles y escépticas, necesitarás demostrar que lo sabes todo sobre el tema. Con audiencias agradecidas, tu trabajo es reafirmar valores.)

9. *Encuentra una buena línea para empezar a hablar* o una historia que resuma el discurso. (Si no te interesa a ti, no le interesará a tu público.)

10. *Posibles estructuras para el discurso:*

## PASADO - PRESENTE - FUTURO

Escribe de 3 a 5 preguntas que la audiencia podría formularte, y respóndelas como si fuera el núcleo central de tu discurso.

## B. Ejemplo de un bosquejo para un discurso

INTRODUCCIÓN (Expón qué les vas a decir)	I. Anécdota, exposición impactante, etc. A. Línea de transición (expón tu tema a la audiencia y diles por qué estás hablando).
NÚCLEO CENTRAL (Expónselo)	II. (Ampliación del tema establecido en la apertura.) A. Hechos-soporte. B. Hechos-soporte. 1. Subpuntos de A y B. 2. Lo mismo. 3. Lo mismo. C. Transición para la clausura.
CLAUSURA (Repite que les has dicho, y termina por «vender»)	III. RESUMEN A. Punto final que quieres dejar claro en el público (llamada a la acción).

Haz un bosquejo sencillo de tu discurso: triple espacio y fácil de leer.

### C. Pronunciación del discurso

1. Una vez terminado el bosquejo, desarrolla algunas ideas, incluyendo algunas frases y notas memorables. (¡Muéstrate interesante!)
2. Apoya las observaciones con hechos, ejemplos, analogías, etcétera.
3. Ensaya el discurso, grabándolo (vital para el éxito).
4. Calcula el tiempo (estima un 20 por ciento más de longitud que el tiempo actual para dar cabida a hechos inesperados).
5. Considera el tamaño del auditorio en el cual hablarás y ensaya para llegar hasta la última fila (suficiente volumen, sin gritar ni deformar la voz).
6. Tómate el tiempo necesario para captar la atención de la audiencia antes de comenzar el discurso. (Haz una pausa y observa para establecer contacto visual.)

7. Escucha tu discurso en una grabación de audio o vídeo, para efectuar cambios en la voz:

- a) Cambios de velocidad o tiempo.
- b) Sinceridad.
- c) Intensidad.
- d) Volumen.
- e) Inflexión (altos y bajos).
- f) Pronunciación.
- g) Escenificación (silencios, cambios de velocidad).
- h) Confianza.

8. Ensaya de nuevo en voz alta y asegúrate de entablar buen contacto visual. ¿Puedes levantar la vista del bosquejo sin perderte?
9. Cuanto más ensayes en voz alta, mejor resultará el discurso.

### HAZLO TÚ MISMO

Es importante que confecciones el material tú mismo. El ex presidente Reagan es un maestro en ello. Revisaba el material de su guionista, palabra por palabra, insertando sus propias ideas y frases. A ti, esto puede que no te ocupe mucho tiempo. Algunos de mis clientes, si tienen un borrador de sus observaciones, lo pueden hacer a lo sumo en una o media hora. Pero muchos ejecutivos experimentados tienen miedo de no poder hacerlo, así que lo abandonan completamente. Si te enfrentas a una junta directiva o a una asociación de padres, tu reputación profesional está en juego: *debes* comprometerte. Ésta es una manera importante de utilizar tu tiempo. Dar una buena impresión de ti y de la organización que representas es parte de la descripción de tu trabajo. De nuevo, la regla número uno es *estar preparado*.

### LA SEGUNDA REGLA: HAZ SENTIR CÓMODOS A LOS DEMÁS

Para lograrlo, debes aparecer cómodo tú mismo. El mejor ejemplo que haya visto sobre la comodidad de un orador es un invita-

do que tuvimos en *The Mike Douglas Show*. Se trataba, entre otras cosas, de un encargado de una tienda de Cleveland. Estábamos realizando un programa navideño y pensamos que sería interesante tener a un tipo así que contara algo sobre los regalos insólitos que la gente devolvía, por qué los devolvía, y qué quejas tenía. Este hombre en particular era muy jovial, totalmente a gusto consigo mismo, pese a que pesaba cerca de 100 kilos.

En el estudio teníamos un área donde el anfitrión y los invitados se sentaban, y allí había una pequeña tarima elevada, especialmente diseñada para tener una vista panorámica, con cuatro o cinco asientos. Por esos días hacíamos televisión en vivo, e inventábamos la forma de hacerlo.

Este inmenso administrador caminó hacia allí y se sentó en uno de los asientos de la tarima. Había tres o cuatro invitados más, ya sentados. Durante el programa, se mecía de atrás hacia adelante sobre las patas traseras del asiento. Me di cuenta de que una de las patas se acercaba más y más al borde de la tarima. Estábamos a tres o cuatro minutos de la publicidad. Yo sólo rezaba para que llegáramos al corte antes de que el asiento llegara al borde. Traté de escribir una nota para advertir a Mike sobre el asunto, pero no pude hacérsela llegar.

Finalmente, sucedió lo inevitable. La pata se salió del borde de la tarima, el asiento cayó hacia atrás, y justo en la mitad de una frase, este hombre de 100 kilos dio la voltereta, se lanzó en un salto mortal hacia atrás, y desapareció de nuestra vista. En un instante él y Mike estaban hablando; al siguiente él había desaparecido y había un gran hueco en aquel grupo de personas. El público del estudio quedó boquiabierto.

Bien, este tipo se sentía tan cómodo consigo mismo que simplemente se incorporó, levantó el asiento, caminó hacia el frente, colocó el asiento en su sitio, se sentó y, pasando por alto el golpe, continuó con la historia que estaba contando antes del incidente. La audiencia y todo el equipo se levantaron y le dedicaron una espontánea ovación por su frialdad. Estuvo tan cómodo durante todo el episodio que el público sencillamente lo amó. Después de esto, fue asiduo participante del programa, debido a su habilidad para manejar la adversidad con gran comodidad y aplomo.

## SÓLO SOMOS HUMANOS

Si cayeran del escenario durante un programa de televisión, la mayoría de las personas se sentirían tan abochornadas que no volverían a aparecer. Veinte años atrás, aprendí una lección de ese administrador que ha permanecido siempre en mi cabeza. Todos somos humanos. Los accidentes pueden ocurrir. No somos perfectos. Podemos incluso hacer bromas sobre nosotros mismos. Pero si podemos sonreír y continuar, podemos ganarnos al público.

Los ejecutivos de más éxito que he visto son poderosos pero además son capaces de hacer sentir cómodos a los demás. John H. Bryan Jr., presidente de Sara Lee Corporation, por ejemplo, es un hombre engañosamente despreocupado en su aproximación a las cosas. Está claro que tiene una mente aguda y es capaz de tomar decisiones muy difíciles, pero además parece tranquilo y relajado. Realmente puede lograr que los demás se sientan cómodos. Tiene una maravillosa sonrisa. Te mira cuando te habla.

## ENCONTRARSE CÓMODO

Es fácil decir: «Siéntete cómodo», pero tenemos que definirlo un poco más. Y yo te ayudaré para que trabajes hacia esa meta. Las personas que están cómodas y que hacen sentir cómodos a los demás, no sobrereaccionan ante los acontecimientos poniéndose tensas y haciendo que los demás se sientan así también. Si alguien llega a tu oficina y te dice que un camión, retrocediendo, ha golpeado tu automóvil, destrozándolo totalmente, es natural que te sientas molesto. No lo es que despotriques frente a la persona que te ha traído malas noticias. A menudo hacemos esto a las demás personas: nos mostramos disgustados con ellos, en lugar de situarlos a ellos y a nuestros sentimientos en perspectiva.

En el trabajo, a veces veo a personas a quienes se les anuncia que se ha perdido un paquete en el correo. Se ponen lívidas. Ello desencadena una serie de reacciones en la oficina. Arruina no sólo el día de esa persona, sino el día de todos. Mientras tanto, alguien con la cabeza fría ha localizado al mensajero o al servicio de correos, sigue la pista del paquete y antes de diez minutos lo encuen-



tra. De lo contrario, no hay una sola maldita cosa que puedas hacer.

No es útil arruinar la atmósfera creativa de la oficina por el resto del día. Te sorprendería saber cuánta gente no puede controlar sus emociones. Esto hace que las demás personas se sientan incómodas y reduce su habilidad para comunicarse efectivamente. Hay quienes creen que en realidad un ataque de ira los hace más importantes, cuando ciertamente reduce su estatura a los ojos de los demás.

El día de un discurso, trato de librarme de las malas noticias y de la gente negativa. Si no puedo, simplemente trato de situar el problema en el contexto: de hecho, trato de reírme de él. Si estoy preocupado cuando empiece a hablar, haré sentir incómoda a la audiencia.

Si te estás esforzando para sentirte más confortable contigo mismo y hacer que los demás se sientan cómodos también —especialmente en tus comunicaciones interpersonales— lo esencial para comenzar es aceptar a los otros tal y como son. Tienes dos elecciones: puedes actuar como si toleraras a la gente, o puedes apreciar a las personas. Quienes aprecian a la gente harán sentir más cómodos a los demás.

He visto muchas situaciones empresariales en las cuales alguien se acerca al jefe con una idea. La idea no funcionará y puede incluso ser algo loca y contraproducente. Algunos jefes desaniman directamente a la persona, haciendo sentir estúpido al empleado. Otros jefes sólo se sientan con sus brazos cruzados y una mirada fría en los ojos, comunicando que la idea no funcionará. Los jefes que son mejores comunicadores son aquellos que permiten que el subordinado explique la idea.

El jefe sonríe primero y agradece a la persona por venir con la sugerencia. Después, el jefe utiliza un acercamiento tipo pregunta-respuesta —un diálogo— para ayudar a que la persona piense en las implicaciones de la idea hasta que sea evidente que debe reelaborarla. Recibir refuerzos positivos por la contribución, al menos, permite que la persona se sienta cómoda —incluso motivada— para volver con una idea mejor. De cualquier manera, ¿no es ése el objetivo? Si haces que los otros se sientan incómodos, es posible que nunca se te acerquen de nuevo. Hay un precio en ello, en el estado de ánimo y en la obstrucción de una posible gran idea.

## EL TOQUE DE SUAVIDAD

Una forma constructiva de hacer sentir cómodos a los demás es siendo tú suave. Toma tu trabajo en serio pero no te tomes en serio a ti. Esto se aplica en una interacción uno-a-uno o cuando estás hablando ante grandes auditorios. Discutiremos esto más detalladamente en un capítulo posterior. Pero el humor es una vía para sacar el aguijón de casi cualquier cosa y es utilizado con muy poca frecuencia en el mundo. John F. Kennedy y Ronald Reagan son dos personas recordadas por tener el trabajo más serio del mundo y ser además capaces de aparecer afables, para sí y para los demás. A continuación, he aquí algunos ejemplos del ingenio de ambos, en varios escenarios de sus carreras.

- Pregunta:* [de un niño] Senador Kennedy, ¿cómo se convirtió en un héroe de guerra?
- Senador Kennedy: Fue un asunto involuntario. Salté del bote.<sup>7</sup>
- Reportero: Señor presidente, ¿ha finalizado su búsqueda de un nuevo Director General de Correos? ¿Está buscando un hombre con antecedentes empresariales o con antecedentes políticos?
- Presidente Kennedy: La búsqueda se está efectuando pero hay otros aspectos que debo considerar, incluyendo antecedentes postales.<sup>8</sup>
- Presidente Reagan: Me estoy volviendo algo reticente acerca de ordenar la fabricación de los B-1. ¿Cómo sabían que era un avión? Yo pensaba que era una vitamina para las tropas.<sup>9</sup>
- Presidente Reagan: [a un grupo de médicos] En mi vida, he hecho muchos avances. Por ejemplo, he vivido diez años más sobre mi esperanza de

7. Gerald Gardner, *All The President's Wits: The Power of Presidential Humor* (New York, Beech Tree Books, William Morrow Publishing, 1986), pág. 222.

8. *Ibid.*, pág. 137.

9. *Ibid.*, pág. 37.

vida al nacer, origen de gran disgusto para mucha gente.<sup>10</sup>

## OTROS ATRIBUTOS POSITIVOS

Se han llenado libros con ejemplos sobre el «toque de suavidad» de Kennedy y Reagan. Pero incluso si no tienes un buen sentido del humor, puedes lograr que los demás se sientan cómodos de otras maneras. Puedes darte a conocer como una persona fiable. Puedes demostrar que no te entretienes en habladurías u observaciones sarcásticas sobre los demás cuando no están presentes. Puedes evitar los falsos cumplidos, pero cuando sea posible, di cosas positivas sobre los demás.

Puedes practicar para parecer más relajado. No realices movimientos marcados e intempestivos. Cuando estés en una tarima, no manosees los papeles. Evita peinar o manosear tu cabello, o rascarte la nariz. Estos gestos evidencian falta de comodidad. Camina casualmente hacia la tarima, coloca los papeles sobre ella, pon tus manos a cada lado del atril, y mira al público. Mantén tu propio horario. Si sobreactuas por presiones de tiempo, aparecerás incómodo.

El mayor don de Ronald Reagan no es su habilidad para hablar sino su habilidad para lograr que los demás se sientan cómodos. En alguna ocasión, cuando empezábamos su campaña en 1984, una docena de nosotros fuimos llamados a una reunión informal en la Casa Blanca. No teníamos las chaquetas puestas, las corbatas estaban torcidas, las mangas subidas, las tazas de café vacías y los ceniceros llenos.

De pronto, sin anuncios ni fanfarrias, a grandes pasos, apareció el presidente de los Estados Unidos. Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas. Líder del Mundo Libre. Bien, nunca he visto un puñado de hombres adultos responder más atropelladamente y tratar de parecer —inútilmente— más dignos. Reagan sólo sonrió, levantó su mano y dijo: «Relájense, muchachos», y murmuró: «Bien, me imaginé que como ustedes estaban vendiendo el

10. *Ibid.*, pág. 20.

jabón, también tenían derecho a echar un vistazo a la pastilla». Durante algunos minutos charló con nosotros acerca de los días en que él aparecía en anuncios vendiendo Borax y otros productos.

Después de 15 minutos de conversación y bromas anunció, con un destello en los ojos: «Creo que es mejor que me vaya de aquí antes de que se rompa la magia». El presidente dio un apretón de manos a todos y salió, tan despreocupado y seguro de sí mismo como había entrado. El resto de nuestra reunión tuvo un nuevo sentido pleno de energía y propósitos, porque él nos había hecho sentir muy cómodos a todos.

## UN CASO DIFÍCIL

Muchos de los ejecutivos que me consultan tienen el problema de hacer sentir incómodas a las demás personas sin saber que lo hacen, y mi trabajo es diagnosticar las causas y prescribir soluciones. El cliente más difícil con quien he trabajado fue un tipo que simplemente no se podía ver a sí mismo como lo hacían los demás. Disgustaba a todos, y él más bien se gustaba. En realidad, eso no es totalmente cierto. Alguna gente lo odiaba. En consecuencia, mi trabajo consistía en explicarle, tan diplomáticamente como fuera posible, los sentimientos de la gente hacia él. Era difícil porque empezaba a disgustarme también a mí. Tenía que mostrarle cómo y por qué ocurría esto, y ayudarlo a encontrar algunas nuevas formas para expresarse.

Su comportamiento era algo así: si estabas hablando sobre algo, él sabía todo sobre eso mismo, se mostraba en desacuerdo contigo, te cortaba y saltaba sobre tu garganta con un «Tú no lo entiendes. Tendré que explicártelo». O, si le formulabas alguna pregunta que apareciera en algún material impreso que él te hubiera dado, empezaba su respuesta con «Obviamente, no has leído el informe que te di...». Sermoneaba continuamente a todo el mundo. Incluso cuando pensaba que estaba procediendo con educación, podía empezar con «Déjame explicarte esto». Si a él no le interesaba lo que estabas diciendo, simplemente se mostraba aburrido y cambiaba de tema. ¿Conoces a alguien así? ¿Has actuado tú alguna vez de esa manera?

Súbitamente se me ocurrió preguntarle si había sido profesor en alguna oportunidad. «Sí», respondió, «en los inicios de mi carrera enseñé durante un par de semestres.» Y eso me dio una pista sobre lo que estaba pasando. Trataba a todos como si fueran estudiantes. El problema era que dictaba conferencias a sus iguales y a otros miembros de la junta directiva, quienes no apreciaban que se les hablara de esa manera. Traté de aclararle en un vídeo cómo trataba a sus colegas y superiores. Como siempre asumía esta actitud de superioridad, no era fácil intimar con él.

En el problema de este hombre había más que el hecho de haber sido profesor. La mayoría de los profesores no tratan así a sus alumnos. Los psicólogos disfrutarían mucho discutiendo su complejo de inferioridad y su necesidad de sentirse por encima de todos, haciendo sentir más pequeños a los demás. Pero mi meta era que él funcionara efectivamente en el lugar de trabajo. Le sugerí que hablara con su psicólogo acerca de las necesidades que lo movían a comportarse de esta manera. Mientras tanto, le dije que debía cambiar o, en mi opinión, estaba perdido. Es sorprendente la manera en que puede llamar la atención de la gente esa información.

Finalmente, le dije: «Usted podría fundar su propia empresa, donde podría ser el jefe y comportarse como le plazca; de lo contrario, cambie su comportamiento».

Últimamente, después de muchas sesiones viendo cintas de vídeo, fue capaz de cambiar su comportamiento drásticamente. Me ha enviado muchos clientes desde entonces, casi todos colaboradores suyos.

De nuevo, la segunda regla es *hacer que los otros se sientan cómodos*. ¿Comprendes?

### LA TERCERA REGLA: COMPROMÉTETE

Esto es crucial. Muy pocas personas se desinhiben, siendo incapaces de hablar aunque se sientan fuertes en relación con algo. Si llegas a casa conduciendo durante cinco noches y la bicicleta de tu hijo está en medio del camino, las dos primeras veces murmuras y mueves la bicicleta. Pero la quinta vez, dices: «Está bien

[inflexión vocal]. Quita esa bicicleta [gesto] fuera del camino o me la llevo». Lo ves todo muy claro. Cuanto has aprendido sobre la expresión facial, el contacto visual, el lenguaje corporal y la energía vocal, toma forma y adquiere un sentido: todo resulta automáticamente claro.

Por esa razón mi curso para ejecutivos evita las técnicas tradicionales. Si sabes qué estás diciendo, por qué lo estás diciendo, y prestas *atención* a lo que estás diciendo, ¡lo dirás bien! Otro punto importante al respecto es saber cuándo debes hacer todo esto. Saber cuándo tienes que ser bueno. Si estás vendiendo tus ideas al jefe, en una reunión con tus colegas, o animando a tus tropas, deberías actuar bien. Obviamente, ello no es necesario el cien por ciento del tiempo, pero cada vez que la opinión sobre ti cuenta, debes hacerlo. Sé tú mismo, de la mejor manera posible.

Personas ordinarias se convierten en comunicadores extraordinarios cuando se ven iluminados por su compromiso. Esto le sucedió a Candy Lightner, de Fair Oaks, California, cuando un conductor mató a Cari, su hija de 13 años, y huyó. El chofer era un convicto, detenido en tres oportunidades durante cuatro años por conducir embriagado y otros asuntos relacionados con ello (cada vez obtenía de nuevo su licencia después de recibir un castigo mínimo por parte de los jueces). Dos días antes de matar a la joven Cari, ese conductor fue arrestado por haber cometido atropello y posteriormente huir, estando borracho. Fue puesto en libertad bajo fianza.

Un rudo policía dijo a Candy Lightner: «Señora, usted tendrá suerte si este tipo llega a la cárcel algún día, y mucho más si se queda en ella».

Afligida, irritada y frustrada, Candy Lightner se comprometió a evitar que los demás se convirtieran en víctimas, como su hija.

Aunque estaba divorciada y educaba a otros dos hijos, Candy dejó su trabajo y fundó Mothers Against Drunk Drivers\* (MADD). Completamente apolítica hasta que su hija fue asesinada («Ni siquiera me registraba para votar»), comenzó a hablar —utilizando la fuerza de su compromiso— ante legisladores estatales y federales. Obtuvo el apoyo de muchos líderes políticos y, en seis años,

\* Madres contra conductores borrachos. [T.]

convirtió la cruzada de una mujer en una organización con 600.000 integrantes en 47 estados.

Su convicción había alcanzado una publicidad nacional y condujo a muchas iniciativas, incluyendo un control de los jueces y programas de extensión para las víctimas en comunidades locales. Candy Lightner dice: «Hay tanta gente que está peor que yo, personas que han perdido dos hijos o toda su familia... Nadie cuida de ellos, así que es nuestro deber ser la voz de las víctimas».

Otra persona que no teme mostrar su compromiso es Lee Iacocca. Estuvo tan comprometido en sacar a flote a la Chrysler que cuando apeló al Congreso en busca de ayuda, ellos creyeron en él y le dieron las garantías necesarias que la compañía necesitaba para permanecer en el negocio. En efecto, el Congreso dio esos avales al mismo Iacocca, porque creyó en su total devoción al proyecto.

Repitamos, la tercera regla es *estar comprometido*. Y tú, ¿en qué estás comprometido? ¿Eres bueno demostrando tu compromiso a los demás?

#### LA CUARTA REGLA: SÉ INTERESANTE

En cada paso de la vida, todos los días, conozco a gente que resulta interesante. Ser interesante es más fácil de lo que piensas. Sólo se requiere un poco de imaginación y algo de valor. Por ejemplo, un joven delgado, que utilizaba gafas y era muy estudioso, fue al colegio, obtuvo buenas notas, y se introdujo en la, así llamada, «tenebrosa ciencia» de la economía. Hoy en día es uno de los más solicitados e interesantes oradores de los Estados Unidos. Se trata de Milton Friedman, el Premio Nobel de Economía. Aunque la economía tiene reputación de ser un tema árido, ello no impide que Friedman sea interesante.

Al otro lado del espectro, una tímida niña procedente de una familia pobre de Tennessee decidió que cuando fuese mayor tenía que ser famosa. Hoy la conocemos como Dolly Parton. Ella tiene, ciertamente, un estilo característico, en parte chabacano y totalmente campechano. Cualquiera cosa que la gente diga sobre Dolly provoca su risa. Yendo al banco, bromea: «Te sorprendería saber cuánto dinero cuesta parecer hortera».

Es difícil ser interesante si no estás comprometido y viceversa. Así que estas dos reglas funcionan juntas. Ningún público (no importa si es grande o pequeño) te perdonará que seas aburrido. Por otra parte, muy poca gente se ha quemado por pronunciar un discurso aburrido. Ése es el folklore de los negocios. Todo el mundo lo sabe, así que se sienten a salvo levantándose, leyendo sus discursos de manera tediosa y sentándose de nuevo. Sus audiencias están aburridas, y saben que el orador es aburrido. Pero se sienten cómodos con una exposición poco interesante porque saben que si todo el mundo está aburrido, nadie se levantará. Yo llamo a esto el encuentro silencioso de la «Hermandad del Aburrimiento». Se trata de una organización a la cual deberías evitar unirte.

#### ESTILO Y SUSTANCIA

Algunos oradores de negocios harían cualquier cosa con el fin de encontrar una fórmula para *no* ser interesantes. Hay un sentimiento entre los hombres de negocios que identifica el estilo y la sustancia como mutuamente excluyentes. La percepción es que si tienes estilo, debes ser un peso ligero. La misma lógica dice que si demuestras sustancia, debes ser aburrido; entonces el público pensará que realmente eres una de esas personas brillantes que sabe lo que está haciendo. Ésta es una vieja manera de pensar y la gente con éxito que hoy asciende en los puestos de trabajo lo sabe. No te unas a la Hermandad del Aburrimiento: el precio es demasiado alto. En el mundo actual puede costarte tu promoción.

He aquí un perfecto ejemplo de lo que quiero decir. Uno de mis clientes era un abogado metido en el negocio de la química. Era un tipo agradable —uno de los más astutos que jamás haya conocido en la industria— y completamente comprometido con el medio ambiente. Pero cuando hablaba sobre las batallas contra la polución, su voz era baja y plana. Sus ojos y su cara no evidenciaban fuerza vital alguna. Movía escuetamente su cabeza y sus hombros, y sus brazos colgaban sin vida a cada lado. No había nada en su expresión física que te convenciera de la urgencia que había en lo que estaba diciendo.

Todo resultaba tan horrible porque él demostraba muy poco

compromiso. Aunque decía lo que sentía en su corazón, no lo mostraba con su lenguaje corporal, su voz o su cara. Peor aún, nunca decía nada interesante sobre el tema.

Dije al cliente que estaba hablando con demasiada suavidad y muy poca animación. Necesitaba incrementar su nivel de energía. Le pregunté cuáles eran sus problemas más inmediatos en el trabajo. Dijo que necesitaba aumentar un 30 por ciento el presupuesto ambiental de su compañía, pero que no creía que los altos ejecutivos le prestaran atención, incluyendo al comité ejecutivo. Francamente, yo podía entender por qué él no captaba su atención: era debido a la forma de su presentación.

#### ADMINISTRAR CINCO MINUTOS

Empezamos con un ejercicio que fue esencialmente el siguiente: el director ejecutivo de tu oficina te ha concedido cinco minutos. Cinco minutos para obtener tu 30 por ciento de incremento en el presupuesto. Necesitas demostrar compromiso, ser persuasivo y obtener la atención de todos en ese corto lapso de tiempo. Necesitas vender —no sólo decir— tu punto de vista.

Así lo hizo, después de nuestro ensayo. Entró en el salón de juntas, se sentó, se inclinó hacia adelante en el asiento y dijo con voz clara y sólido dominio visual: «A muchas compañías les gusta pagar por la eficacia de nuestro servicio medio-ambiental. Si cometemos ese error, ello costará a esta compañía un billón de dólares durante los próximos siete años». Todos los ejecutivos de aquella habitación se quedaron pasmados. El resto de su presentación fue igualmente directa. Logró el incremento presupuestal.

#### EL MEJOR Y EL MÁS BRILLANTE

Puedes añadir sustancia a un discurso —Winston Churchill lo hacía, Franklin Roosevelt lo hacía, John Kennedy lo hacía— y tener también un estilo para pronunciarlo que impresione a la audiencia. Es un error común pensar que no puedes actuar bien sin ser frívolo o habilidoso. Algunos de los mejores oradores del país son

también algunos de los mejores pensadores. Ejemplos notables incluyen a dos retirados pero aún activos directores de corporaciones: Walter Wriston, del Citicorp, y Fletcher Byrom, de Koopers. Otros ejemplos son Lee Iacocca, de la Chrysler, Malcom Forbes (tanto el padre como el hijo), de la revista *Forbes*, y James D. Robinson III, de American Express.

Resultarás interesante si haces aquello que se llama «pensar por fuera de los puntos». Todos recordamos ese juego de nueve puntos dibujados en una hoja que se deben unir haciendo líneas sin levantar el lápiz del papel. Creíamos que era imposible hacerlo hasta que empezábamos a dibujar líneas más largas que aquellas que los puntos permiten: en otras palabras, dibujar una línea por fuera de los puntos nos permite tener éxito.

Debemos hacer lo mismo cuando nos comunicamos. No te limites a los parámetros del tema. Piensa creativamente. Piensa en analogías de asuntos que no estás discutiendo. Sitúa lo que estás diciendo en una perspectiva histórica. O compáralo con algo que sea familiar para tus oyentes. En otras palabras, que tu tema sea el compromiso de la corporación con medidas de seguridad ambiental, no significa que no puedas hablar sobre películas, historia, gente, o ideas que de alguna manera estén relacionadas con este tema.

Según el excelente columnista James Brady, «el legendario editor Maxwell Perkins —que trabaja con Ernest Hemingway, F. Scott Fitzgerald y Thomas Wolfe— era conocido porque en la oficina siempre usaba un sombrero con la teoría de que, cuando llegaba algún pelmazo, él podía escapar diciendo que estaba a punto de salir». <sup>11</sup> Si la gente arroja sus sombreros súbitamente cuando entras en sus oficinas, deberías empezar a pensar más «por fuera de los puntos».

Joseph J. Melone, presidente de The Prudential Insurance Company of America, utilizó un final «por fuera de los puntos» para sus observaciones en el foro anual del American College en Orlando, Florida, el 12 de octubre de 1985:

11. James Brady, «In Step with Perry King», *Parade*, 8 de febrero de 1987, pág. 22.

Todo cuanto he leído sugiere que aquellos individuos que tienen más éxito en este mundo —la gente que está realmente arriba—, dicen todos lo mismo: el mayor deleite en la vida no proviene de la salud o de un premio o de altos honores. Lo provoca conseguir algo valioso: algo de valor perdurable.

Los antiguos romanos fueron notables por sus logros en la construcción. Muchos arcos romanos aún permanecen erguidos. Han sobrevivido durante 2.000 años.

Los romanos tenían una práctica interesante. Cuando terminaban la construcción de un arco, se esperaba que el ingeniero responsable se situara debajo del mismo al quitar los andamios.

Si el arco no se sostenía, él era el primero en saberlo. Cualquier cosa que decidas hacer con tu vida, hazlo —y algún día lo harán los hijos de tus hijos— de tal manera que puedas situarte debajo con confianza y orgullo.<sup>12</sup>

## LA SOLUCIÓN 30 POR CIENTO

Con frecuencia digo a mis clientes que deberían hacer al menos un 30 por ciento de sus lecturas fuera de su propio campo. Esto les dará perspectivas y conocimientos que los harán más interesantes. Otra buena práctica es estar en contacto con la cultura popular. Por ejemplo, échale un vistazo a las guías de televisión, revistas, libros humorísticos o columnas del periódico, así como a las revistas de los aviones y publicaciones periódicas de ese estilo. Recuerda puntos o historias que puedas usar en conversaciones o discursos. En una ficha que puedas guardar en tu cartera, anota las frases clave de diez historias que puedan entretener a audiencias durante los próximos diez años, pues raramente hablarás ante el mismo público dos veces.

12. Robert O. Skovgard, «Summaries and Closings», *The Executive Speaker* 7, n. 1 (enero de 1986), pág. 9.

## 7

### La bala mágica

Sería importante que pudieras dominar un elemento de las comunicaciones personales, más poderoso que ningún otro entre los que hemos discutido: la cualidad de ser *simpático*. Yo lo llamo la bala mágica, porque si gustas a tu público, te perdonará cualquier error que cometes. Si no le gustas, puedes dar todas las veces en el blanco y no importará.

Lo denomino el factor «gustar». En política, los «votos del gusto» pueden definir unas elecciones. Muchas elecciones de la actualidad tienen resultados muy apretados: 53 contra 47 por ciento, por ejemplo. Por lo tanto, la cantidad de electores que vota a partir de los sentimientos —aquellos a quienes simplemente les gusta más un candidato— es crucial. El mismo fenómeno existe en los negocios, excepto que en los negocios los votos clave pueden encontrarse a través de una mesa de negociaciones con representantes sindicales, o en una serie de conexiones entre mandos medios y sus jefes, o en el salón de juntas, cuando se selecciona un nuevo comité ejecutivo.

Los líderes corporativos o cívicos pueden ser duros, pero si son simpáticos serán la elite administrativa del futuro. Los líderes de los próximos diez años no podrán tener perfiles bajos. Necesitarán funcionar cómodamente en la arena de las comunicaciones, como ocurre hoy con los políticos. Estarán expuestos al escrutinio público y tendrán que ganarse el favor —los votos del «gusto»— de diferentes sectores. Esto incluye a empleados, accionistas, funcionarios gubernamentales, consumidores y —muy importante— a los medios de comunicación.

Irving Shapiro, antiguo miembro de una junta directiva de Dupont, decía en el *Dun's Business Month*: «Después de todo, los directivos deben tener la habilidad de relacionarse con la gente, tanto dentro como fuera de las organizaciones. Ya no deben andar recorriendo las instalaciones y vendiendo cosas. Hoy en día, se trata casi de un funcionario público, que necesita tanta destreza para entrar en contacto con la gente como cualquier senador».

## EL PEQUEÑO DETALLE

Hay un pequeño detalle que dificulta definir la bala mágica de la *simpatía*. Casi nadie puede decirte exactamente cómo ser simpático. La gente que se esfuerza en serlo usualmente no lo logra. Parece como si algunas personas nacieran simpáticas, y otras nunca pudieran llegar a serlo. Pero, de hecho, puedes hacer algo por tu coeficiente de «simpatía».

Aunque nadie pueda decirte exactamente cómo hacerlo, es posible definir algunas características que tiene la gente simpática. También es útil identificar comportamientos desagradables, para que puedas evitarlos. Las personas que no son simpáticas se quejan de sus problemas, farfullan constantemente sobre cosas insignificantes, y hablan monótonamente. Son extremadamente serias y raramente sonríen o bromean acerca de algo. Usualmente se centran sólo en sí mismas.

Una cualidad de la gente simpática es que se preocupa genuinamente por el bienestar de los demás. No me refiero al falso interés de «¿Cómo se encuentra usted hoy?», poniendo los ojos en blanco mientras la otra persona contesta. Una manera de garantizar que resultarás desagradable es hablar duramente a los demás y hacer que se sientan abatidos. Entre las anotaciones de Ralph Waldo Emerson, una de mis favoritas es: «¿Por qué hablas tan alto? No puedo oír lo que dices».

Por lo menos un tercio de mis clientes tiene el problema de ser demasiado arrogantes o agresivos, como oradores y como oyentes. Callan y desorientan a los demás porque se sobreproyectan y absorben poco. Uno de los productos más infortunados del éxito es la arrogancia.

Quizás en ocasiones también seas culpable de esto. Dices frases desagradables que desaniman, tales como: «Déjame empezar desde el principio», «En términos simples», «Déjame explicarte algo», o «Probablemente ya lo sabes, pero». Si usas estas frases o las escuchas, puedes estar seguro de que la conversación se enfriará. Si tienes estos pensamientos despectivos como oyente, asimismo estás bloqueando tu habilidad para escuchar y comprender.

## OPTIMISTAS Y PESIMISTAS

Otro rasgo de la gente simpática es su optimismo. Las personas pesimistas te desaniman; las optimistas te estimulan. Si alguien pregunta cómo te sientes y tú le dices que las cosas andan muy mal, nadie querrá estar a tu alrededor. La gente extremadamente huraña o deprimida no resulta simpática, aunque podamos sentir solidaridad con ella.

Una investigación de un psicólogo de la Universidad de Carnegie-Mellon, en Pittsburgh, señala que los optimistas manejan las tensiones mejor que los pesimistas. Los optimistas tienden a responder a los desacuerdos tal como lo hacen cuando el trabajo decae, formulando un plan de acción y pidiendo consejos a otras personas. Los pesimistas, a menudo, reaccionan ante las dificultades tratando de olvidarlo todo y asumiendo que no hay nada que hacer para cambiar la situación. ¿Qué clase de personas te gustaría tener a tu alrededor?

La gente simpática casi nunca es autocompasiva. Si has estado con personas que siempre dicen que el mundo las trata mal, o que sienten que sus jefes las tratan injustamente, rápidamente quieres apartarte de ellas. Las personas simpáticas simplemente tienden la mano, sonríen, piensan en sus asuntos y se ríen con facilidad, en especial de sí mismos. Tienen sentido del humor y pueden hacer reír a los demás.

Haz una lista con cinco personas que consideres desagradables.

Después haz una lista de las características tuyas que no te gustan. Haz lo mismo con cinco personas que consideres simpáticas. Anota sus rasgos y las razones por las cuales te gustan. Estudia ambas listas. Si emulas a la gente simpática, serás incluso más sim-

pático. También te convertirás en un mejor comunicador, porque llevarás la «bala mágica» a donde vayas.

## EL ETERNO TRIUNFADOR

Una de las personas más simpáticas que he conocido es Eddy Arnold, la gran estrella de música *country*. Eddy Arnold tiene uno de los diez índices de venta más altos de la historia, con más de 80 millones de discos vendidos hasta la fecha. A principios de los 60, cuando yo aún era «recadero» en *The Mike Douglas Show* e iba al aeropuerto a recoger a las estrellas, me asignaron para ir a buscar a Eddy Arnold. En aquellos tiempos él tenía dos grandes éxitos de ventas. Después de encontrarlo en el aeropuerto, tuvimos un viaje placentero y sin mayores contratiempos hacia el hotel Carter de Cleveland.

Mi trabajo consistía en ver que su *suite* fuera satisfactoria y que tuviera cuanto necesitaba, para que estuviera en buen estado de ánimo al aparecer en el programa. Recogimos la llave de su cuarto en la recepción del hotel y subimos las escaleras. Cuando abrimos la puerta, me sentí aterrado. Era como si en la habitación hubieran pasado el fin de semana un grupo de estudiantes y vaqueros. Había ropa colgando de las lámparas, los muebles derribados, basura en las paredes y botellas de *whisky* en el suelo. Caminamos sobre este desorden. Mi corta carrera se derrumbó ante mis ojos.

Muy calmado y con su acento de Tennessee, Eddy Arnold dijo: «Parece ser que hemos interrumpido algo aquí. Tal vez sea mejor que tomemos algo de comer». Así que bajamos. Conté a la gente de la recepción del hotel qué había sucedido. Inmediatamente se disculparon y dijeron que conseguirían otra *suite* mejor. Eddy me llevó a cenar.

Durante mi carrera he visto a muchas estrellas sufrir un ataque por menos. Pero Eddy no era de ese tipo de personas. Al día siguiente, en el estudio, no dijo una palabra a mis jefes ni a nadie más sobre el problema que tuvimos en el hotel. Por ser tan simpático ese día, Eddy Arnold hizo un amigo para toda la vida.

Si puedes tener tiempo para percartarte de que alguien puede

aprovechar un empujón, sin importar cómo van las cosas para ti, las personas no te olvidarán y siempre serás simpático.

## LAS NAVIDADES DE 1965

Cerca de 25 años atrás, me encontraba trabajando en la Costa Este, pero también producía algunos espacios para la televisión en la Costa Oeste, en un espectáculo de variedades. Bill Daily era un comediante poco conocido por aquellos días, que estaba implicado en el proyecto de la Costa Oeste. Incidentalmente Daily se convirtió en el camarada del astronauta Larry Hagman en la serie de televisión *I Dream of Jeannie*, con Barbara Eden. Más adelante actuó como compañero de Bob Newhart en *The Bob Newhart Show*. Daily es uno de los hombres más divertidos que conozco.

En 1965, durante los días de Navidad, yo estaba trabajando en Filadelfia. Había una crisis en Los Ángeles, así que me convocaron urgentemente. Tenía que dejar a mi familia el día de Navidad e ir al aeropuerto en medio de una tormenta de nieve. Mi vuelo salió a tiempo pero llegó con siete horas de retraso a Los Ángeles. Salí del avión, sordo, exhausto y atontado, a la una y media de la madrugada. Había estado despierto durante 21 horas. Cuando bajé por la rampa de salida, vi una cara familiar en la sala de espera. Era Bill Daily.

No pude creer lo que veían mis ojos. El aeropuerto estaba prácticamente vacío, exceptuando a Bill. Caminé hacia él y dije: «¿Qué diablos estás haciendo aquí?».

Simplemente me miró y dijo: «Ailes, nadie debe estar solo en Navidad». Buscó en su chaqueta, sacó una botella, me dio un trago, y me llevó en coche hasta el hotel. A menudo he pensado que si la gente saliera un poquito de su propio camino para ayudar a los demás, no habría problemas con el coeficiente de simpatía de nadie.

## NO ES BROMA

Había un cómico llamado Shelly Berman, muy popular hacia finales de los años 50 y principios de los 60. Estaba grabando un



programa especial para la televisión en el momento en que era considerado el hombre más divertido y con más éxito de América. Con frecuencia la gente equipara diversión con simpatía.

Esa noche, un equipo de televisión estaba trabajando como de costumbre con Berman cuando un teléfono sonó detrás del escenario. El teléfono interrumpió el ritmo de su exposición. Terminó su historia y caminó fuera del escenario.

El cámara del equipo lo siguió. El teléfono aún estaba sonando y Shelly Berman lo agarró, gritó al auricular y lo arrancó de la pared. Este despliegue de furia y agresividad estuvo a punto de terminar con su carrera. Sus ingresos descendieron espectacularmente en miles y miles de dólares. Súbitamente, el hombre más divertido de América fue considerado un ser desagradable.

Un incidente similar ocurrió con otro cómico contemporáneo a Berman: Jackie Mason. Su carrera fue brillante hasta una noche, durante *The Ed Sullivan Show*, cuando hizo un gesto obsceno con su mano para protestar por algo. La carrera de Mason descarriló instantáneamente. Estuvo apartado del público durante varios años, antes de regresar, en 1987, con un espectáculo en Broadway, reconciliándose a la vez con su pasado: «Debo decir que llevé terriblemente mal mi carrera». Demostrar abiertamente el carácter evidencia falta de simpatía.

#### EL ORADOR

Hace algunos años me llamó un cliente porque su compañía estaba de acuerdo en aparecer en el programa de televisión *20/20*. Los productores del programa querían a alguien de alto nivel administrativo para rebatir cargos ampliamente difundidos sobre la inseguridad de su producto. El director había identificado algunos altos ejecutivos que pudieran hablar con conocimiento acerca del producto, y quería que yo le ayudara a seleccionar al mejor orador. Después de conocer a todos los candidatos, el directivo preguntó mi opinión sobre uno que él había definido como su primera elección. Repliqué que ese hombre conocía muy bien el tema, pero lo trataba con demasiada frialdad y reserva.

Como productor de televisión, me preocupé por la importan-

cia, no sólo de una adecuada comunicación de los hechos, sino de ganarme la solidaridad de los espectadores: de ganarme, en efecto, sus votos. Por eso escogimos otro orador, un científico con los pies sobre la tierra, con un leve exceso de peso y algo mayor. Entró en el estudio antes de la grabación del programa y le ayudamos a pulir y a «montar» su exposición. Conocía el tema y estaba comprometido e interesado. Cuando llegó el momento de su aparición en la televisión, se portó excepcionalmente bien, pese a las tácticas agresivas de su entrevistador.

Su conducta amistosa neutralizó un ataque potencialmente inflamable de *20/20*. Ayudó también a disminuir una posible cobertura negativa de otros periodistas que hubieran seguido la iniciativa de *20/20*, si la historia hubiera resultado suficientemente caliente. A propósito, unos años más tarde, una agencia federal declaró que el producto era seguro. Pero antes de eso, un científico experto y simpático ayudó a la compañía a salvar millones de dólares y miles de empleos, gracias a su destreza para las comunicaciones.

#### PERDER EL VOTO DE CONFIANZA

Es importante ganar el voto de confianza, no sólo entre las audiencias externas, como la prensa y el público en general. También es un objetivo clave internamente, con los empleados. Cada año ciertas revistas suelen señalar los líderes más bruscos de las empresas. La condición es que, con crueldad y ordinariez, extraigan lo máximo de su personal y quemén las líneas de base.

Mi experiencia señala que, pese a que algunos de estos líderes dirigen empresas rentables, muchos tienen problemas emocionales crónicos. Pierden a muchos ejecutivos de talento y con frecuencia son autodestructivos porque, en alguna parte, de alguna manera, creen que sus tropas les niegan el acceso a nuevas ideas y la lealtad que ellos necesitan para desarrollar con profundidad su administración en un mundo competitivo.

Suelo consultar con frecuencia a ejecutivos técnicamente brillantes que fracasan al buscar el apoyo de sus subordinados y colegas. Son ganadores en la escala académica pero perdedores de los votos de confianza, lo cual amenaza con torpedear su progreso

e incluso su trabajo. Mi función es darles una asesoría franca sobre cómo llegar a los demás y aconsejarlos sobre formas prácticas de mejorar sus relaciones interpersonales.

## ODIO SUS AGALLAS

Un directivo de una importante firma de ventas al por menor me dijo que estaba a punto de echar a un ejecutivo de 400.000 dólares anuales, a quien consideraba un buen elemento en la línea de base. Me sentí intrigado y pregunté al directivo por qué echaba a alguien que había actuado tan bien. Me dijo, simplemente: «Odio sus agallas. Y no sólo eso, todo el mundo de la junta odia sus agallas. Si no puede hacer nada con él, voy a dejar que se vaya». Era la primera vez en mi experiencia que oía que un hombre que hacía bien las cosas fundamentales iba a ser despedido, pero acepté la asesoría.

Grabé un vídeo de este ejecutivo y le animé para que interpretara varias situaciones. Efectivamente, le mostré aquello que veían los demás. Una vez evidenció la hostilidad y la agresividad que proyectaba, fue capaz de tener un comportamiento más agradable. Tres meses más tarde, no sólo había mejorado su comportamiento con sus colegas en la oficina, sino que había tenido una entrevista muy favorable con *The Wall Street Journal*.

Si prestas atención a las cuatro reglas —estar preparado, estar cómodo, estar comprometido, ser interesante— serás un excelente comunicador que nunca disgustará a su audiencia. Pero si puedes añadir simpatía a estas cuatro reglas, serás un maestro de las comunicaciones.

## 8

## Un arma de doble filo

La emoción es el arma de doble filo de las comunicaciones. Cuando es positiva y genuina, no hay otra fuerza de persuasión más constructiva y poderosa. Pero cuando la emoción es negativa y falsa, crea una pared entre la persona que envía el mensaje y quienes lo reciben.

Veamos algunos pronunciamientos públicos en momentos en que la emoción ha movido audiencias en todo el mundo:

- Martin Luther King, invocando los derechos civiles en el Lincoln Memorial en 1963, declaraba: «¡He tenido un sueño!».
- El astronauta Neil Armstrong, bajando hacia la superficie de la luna el 20 de julio de 1969, dijo: «Es un pequeño paso para un hombre, ¡y un salto de gigante para la humanidad!».
- Ted Kennedy, en la Catedral de St. Patrick, el 8 de junio de 1968, anotaba sobre el asesinato de su hermano Robert: «Algunos hombres ven las cosas como son y dicen ¿Por qué? Yo sueño cosas que nunca fueron y digo: ¿Por qué no?».
- La actriz Louise Fletcher, al recibir el premio de la Academia por su actuación como la enfermera Ratched en la película *Alguien voló sobre el nido del cuco*, rendía tributo a sus padres sordos. Con lágrimas rodando sobre sus mejillas, simultáneamente habló y envió su mensaje en lenguaje de signos a sus padres sordos, quienes veían la televisión en casa. Ella dijo (mediante señas): «Gracias por enseñarme a tener un sueño. Ahora estáis viendo mi sueño convertirse en realidad».

- El general Douglas MacArthur, anunciando su retirada ante el Congreso, el 19 de Abril de 1951, citó la popular balada: «Los soldados viejos nunca mueren: solamente desaparecen». Luego añadió: «Y como el viejo soldado de esa balada, concluyo ahora mi carrera militar y simplemente desaparezco».
- El presidente Franklin Delano Roosevelt, en su discurso inaugural de 1933, infundiendo confianza sobre la depresión que destrozaba a América: «A lo único que debemos temer es al miedo».
- El primer ministro británico Winston Churchill en su discurso ante la Cámara de los Comunes en 1940, decía: «Por esto, abracémonos a nuestros deberes y resistamos, de tal manera que, si el Imperio Británico y la Commonwealth duran mil años, los hombres puedan decir: Ésta fue su mejor hora».
- El príncipe Eduardo VIII de Gales, Duque de Windsor, al abdicar de su trono y de la corona británica para casarse con la americana divorciada Wallis Warfield Simpson, dijo: «Ustedes deben creerme cuando les digo que he encontrado imposible sobrellevar la pesada carga de responsabilidades y desempeñar mis deberes de rey, tal y como lo deseo, sin la ayuda y el apoyo de la mujer que amo».

Éstas fueron declaraciones públicas cargadas de emoción. Recuerda el impacto de algunas comunicaciones emotivas de tu vida. Quizá cuando tu cónyuge se te declaró. O cuando tu hijo dijo por primera vez: «Mamá» o «Papá». Cuando le dijiste: «¡Sí, señor!» (finalmente con suficiente volumen) a un sargento de instrucción.

Para ser un buen comunicador, debes imprimir algún carácter y emoción a lo que dices y a la forma en que lo dices. Estés hablando ante una o ante mil personas, no puedes creer que la audiencia está interesada solamente en las palabras que has escrito. Si así fuera, te podrías evitar muchos problemas quedándote en casa y enviándoles el discurso por correo. Ellos podrían leerlo el sábado, cuando tienen más tiempo para concentrarse en él.

En primer y último lugar, la audiencia está interesada en ti, y eso significa que debes poner algo de ti sobre la mesa. Permite que tu público sepa quién eres y por qué estás ahí. Recuerda, tú eres el mensaje. Luego puedes dedicarte a tu material.

## UN ABANICO DE EMOCIONES

Cuando las emociones se expresan con compromiso y emoción, se logra una comunicación más intensa. El mayor problema que tienen muchas personas al hablar con emoción, sin embargo, es que tratan de controlarla y reprimirla, destruyéndola. Es entonces, con frecuencia, cuando el miedo acaba atrapándolos o la rabia los lleva a irritar a los demás. Todos conocemos a la persona tímida que acaba encerrándose en sí misma en la discusión de una cena o en una reunión de negocios. O a la persona ansiosa petrificada tras el atril, que tartamudea debido al miedo.

Con demasiada frecuencia oímos comunicaciones furiosas. Escuchamos que se gritan acusaciones o que se utiliza el sarcasmo. O, peor, escuchamos el temblor de la voz de alguien, ocasionado por la rabia mal contenida, la frustración o el miedo. El problema no es cómo eliminar la emoción sino cómo utilizarla en nuestro provecho.

La gente desea ver a un comunicador con un buen repertorio de emociones. Después de las primarias de Iowa, en 1980, todo el mundo sabía que Ronald Reagan era un afable ex actor y ex gobernador. Hubo algunos comentarios por entonces, acerca de que estaba demasiado viejo para sobrellevar el trabajo, que su mente no era lo suficientemente aguda, y cosas por el estilo. Incluso sus enemigos decían: «Ya sabes, es un tipo agradable». Tip O'Neill dijo: «Me gusta». Pero nadie sentía realmente que él tuviera un buen repertorio de emociones.

Después, durante las primarias de New Hampshire, justamente antes del debate, el moderador apagó el micrófono de Reagan. Reagan dio un salto, agarró el micrófono, y gritó al moderador: «Encienda este micrófono. Estoy pagando por él». Todo el mundo dio un brinco y dijo: «¡Santo cielo! Hay más en este tipo de lo que pensábamos. Es capaz de ser rudo. Es capaz de mostrarse tajante». Fue ése el momento decisivo de su campaña. Ése es un ejemplo de una persona que utiliza un buen repertorio de emociones. Y, en mi opinión, amplió el concepto sobre Ronald Reagan espectacularmente.

Mucha gente ve el mundo solamente de una manera: son emotivos o son racionales. Pero el mundo no es blanco o negro. Du-

rante años, he dicho a mis clientes políticos que hay asuntos del corazón y asuntos de la cabeza. Éstos requieren conceptualizaciones intelectuales. Pero si empiezas a hablar del aborto, de niños extraviados, o del cuidado de la salud, éstos son asuntos del corazón. Preocupan a la gente.

El aniversario de Martin Luther King es un asunto emocional para mucha gente en los Estados Unidos. Por lo tanto, no puedes hablar sobre eso como un asunto de la cabeza, pues la gente pensará que eres frío, insensible o incluso un fanático. La gente tiene que sentir que eres realmente sincero, no importa cuál sea tu punto de vista. Si no hay emoción en tu comunicación, recibirán señales confusas. Ellos saben instintivamente que el tema es emotivo y esperan ver o sentir que tú lo reconoces así también. Si no sucede de esa manera, experimentarán un sentimiento de frialdad y despreocupación hacia ti.

Y esto es así para los directivos, para las personalidades de televisión, es así para cualquiera. Es así incluso en el jardín de tu vecino. Si sales hacia la parte trasera de tu casa, miras sobre la valla y dices: «Sus tomates no tienen muy buen aspecto este año», ésa es una conversación negativa. Pero si sales con una sonrisa y dices: «Qué bien. Sus tomates están creciendo. Yo desearía hacer lo mismo», tendrás un vecino diferente. De hecho, es el mismo vecino, pero tú creas una persona diferente con el acercamiento de tu comunicación.

#### EL TOQUE PERSONAL

Mi socio, Jon Kraushar, dice que los hechos dan la información y la emoción genera la interpretación. Tienes que aportar algo personal en el proceso de comunicación. De otra manera, estás desperdiciando el tiempo de la gente. Estás desperdiciando tu propio tiempo. Para ser realmente un buen comunicador, debes empezar por saber cómo te sientes personalmente con respecto a los acontecimientos. Una vez te percatas de tus propias emociones, entonces puedes comunicarte más fácilmente con los demás, en el tono correcto.

#### UNA PRESIÓN EXCESIVA

A menudo, en nuestro adiestramiento, nos encontramos con emocionalidades inesperadas. Siempre me siento contento al verlo, porque sé que esta persona puede convertirse en un buen orador público. Aquí tenemos un ejemplo sobre cómo se pueden superar los problemas en la comunicación, una vez llegas a un equilibrio con tus sentimientos.

Un cliente vino a consultarme porque repentinamente se sentía aterrorizado mientras pronunciaba un discurso en público. Esto había aparecido inesperadamente. Previo a ello, había sido un excelente orador. Ahora bien, yo no soy un psiquiatra. Pero creo que muchos de los problemas se solucionan hablando. Traté de revisar con este ejecutivo algunas posibles causas de su «amnesia», como él la llamó. No surgía nada convincente de nuestra discusión.

Traté de grabarlo, para echar un vistazo a su reacción amnésica. Él quería relajarse. Así que hicimos un ejercicio espontáneo de oratoria. Le pedimos que describiera a alguien inolvidable. Empezó hablando acerca de un general para el cual había trabajado en el ejército. Luego mencionó que el general le recordaba a su padre, y cuando empezó a describir a su padre, comenzó a llorar.

Explicó que su padre había muerto recientemente. Había sido muy rudo y exigente durante los años de formación del ejecutivo, presionando siempre al chico para que lograra hazañas y recompensándolo pocas veces. Sin embargo, pese a algunas fricciones entre padre e hijo, el hijo había adorado a su papá.

Todo esto salió en una catarsis emotiva durante nuestra sesión privada. El ejecutivo se dio cuenta de que estaba temeroso de defraudar a su padre en sus discursos, si no eran excelentes. El estado medroso del ejecutivo le generaba una parálisis temporal. Simplemente hablando sobre ello, al final se liberó de su compulsión a actuar para satisfacer las expectativas de su padre. Este torbellino de emociones en conflicto aparentemente había paralizado al ejecutivo hasta que no se percató de sus sentimientos.

Tras algunas sesiones de adiestramiento, las amnesias del ejecutivo disminuyeron en primera instancia; después se desvanecieron. Recientemente lo han ascendido y, de hecho, ha sido mencio-

nado por algunas revistas de empresa como uno de los directivos jóvenes más competentes de los Estados Unidos, en gran parte gracias a sus habilidades para la comunicación.

## IDONEIDAD Y CUALIDADES

Las emociones afectan el conjunto de tu actitud frente a la vida, frente a ti y tu trabajo. Cuando contrato personas para mi empresa, considero la actitud como una de las calificaciones más importantes para el trabajo. Aprendí hace muchos años una importante lección de un brillante ejecutivo de la televisión llamado Chet Collier, que fue una de las influencias clave en el desarrollo y el éxito de *The Mike Douglas Show*. Solía decir que hay dos partes en el trabajo. Primero, la capacidad que buscas. Segundo, las cualidades personales; cosas como integridad, coraje y trabajo duro. Nunca he olvidado eso, y a menudo la primera cosa que busco al contratar a alguien es la cualidad de su actitud. Si la actitud no es correcta, a pesar de otras capacidades, la persona probablemente fracasará.

En ocasiones, mi trabajo requiere que algunos miembros de mi equipo estén en diferentes estados durante los fines de semana. Su estrés es tremendo. Si cometemos un error de juicio, podemos perder clientes de millones de dólares y dañar seriamente sus carreras. En ese ambiente de alta presión, mi equipo debe estimular a los demás, no deprimirlos. Deben resolver problemas difíciles, mientras los muestran como si fuesen fáciles, y aliviar egos malheridos mientras llevan al equipo a superarse. Deben ser emocionalmente muy equilibrados.

Ciertamente, los escándalos comerciales ocurridos en 1986 en el seno de Wall Street demostraron la importancia de los vínculos entre capacidades y cualidades. Cada persona acusada en el escándalo tenía capacidades formidables —la carrera correcta, buenas condiciones laborales, buenos contactos con la industria— pero la ética *incorrecta*. Las capacidades estaban bien. Pero se había perdido una de las cualidades más importantes: la integridad.

He contratado a cientos de personas durante años para diferentes proyectos. Después de leer su currículum, éste me dice si

la persona tiene condiciones para el trabajo. Pero, ¿qué hay sobre las cualidades de la persona como ser humano? Una de las primeras cosas que pregunto cuando estudio las referencias de alguien es: «¿Cómo hace sentir esta persona a los demás?». Si escucho al otro lado del teléfono: «Bien, ¿y qué quieres decir por “sentir”?», digo: «¿Le gusta a las otras personas? ¿Inspira confianza? ¿Es honesto? ¿Los demás disfrutaban trabajando a su alrededor?». Si me responden: «Es un verdadero solitario, una especie de alcaído», pienso: «Éste probablemente no funcionará».

## EL TECHO DE CRISTAL

Muchas mujeres exigen que sus cualidades y capacidades sean objeto de una doble medida en el mundo de los negocios. Por el contrario, los principios de este libro se aplican igualmente a hombres y a mujeres. Me gustaría dirigir algunas observaciones a las mujeres en unas pocas áreas clave de las comunicaciones. Muchas mujeres se sienten frustradas por la dominación masculina en los negocios. Algunas mujeres, por ejemplo, abandonan la lucha diaria de la competencia en las empresas porque sienten que no pueden llegar a la cima. Lo que dicen es que una barrera invisible —«un techo de cristal» construido por los hombres y la sociedad— bloquea la promoción de las mujeres, especialmente en los altos cargos administrativos.

La estadística sugiere que las mujeres están, al mismo tiempo, en lo cierto y equivocadas en sus alegatos. El techo de cristal en ocasiones es real. Pero se *puede* penetrar. Si nada funciona, la presión de las mujeres unidas muy cerca de la cima puede llegar a romper el techo de cristal, o quizá a desmontarlo limpiamente. Las estadísticas gubernamentales muestran que en 1972, el 19 por ciento de los cargos administrativos intermedios los ocupaban mujeres. En 1986, esos datos habían llegado al 33 por ciento. En 1976, difícilmente uno de cada ocho nuevos graduados en programas de MBA\* era una mujer. Diez años más tarde, la proporción había aumentado a una de cada tres.

\* MBA: Master in Business Administration. [T.].

Mary Ann Von Glinow, de la Universidad del Sur de California, comparó las 50 empresas más grandes de América y encontró que entre 1976 y 1986:

- El porcentaje de mujeres integrantes de juntas ascendió a más del triple, del 2 por ciento al 6,4 por ciento.
- El número de directivos femeninos en las empresas se incrementó en cerca del 50 por ciento, subiendo del 0,8 por ciento al 1,3 por ciento.

Aunque la representación de mujeres en altos cargos administrativos en la actualidad sigue siendo pequeña en el conjunto, la tendencia es al alza.

#### UNA EVOLUCIÓN

Tiene lugar así una evolución, más que una revolución. Creo que en diez años veremos una mayor proporción de mujeres en altos puestos administrativos. En cierta ocasión, Golda Meir observaba que «para tener éxito, una mujer tiene que ser mejor en su trabajo que un hombre». Con cabal firmeza y talento, suficientes mujeres lucharán por su camino a través del muro del chovinismo masculino, las presiones familiares y las políticas corporativas hostiles. En diez años habrá más directivos y presidentes femeninos, y no sólo en editoriales o imprentas, por ejemplo, donde el 8,4 por ciento de los directores son actualmente mujeres, o en el mundo de la moda, donde el diez por ciento de los directivos son mujeres. En diez años habrá mujeres administrando empresas de alta tecnología y manufactura, y quizás incluso unas pocas mujeres en la cima de las industrias metalúrgica y del automóvil.

#### EL FACTOR «DIFICULTAD»

Las mujeres que en los últimos tiempos han tenido éxito en el mundo de los negocios tienen que confiar en sus habilidades para la comunicación. He notado que los mayores problemas en

el trabajo ocurren cuando sobreviene aquello que llamo el «factor dificultad». Las mujeres tienen dificultades —están en tensión, bajo presión—, en continua lucha en muchos sentidos, cuando se enfrentan, en su lugar de trabajo, a una mayoría masculina y a ciertas actitudes femeninas ocasionalmente negativas.

La dificultad masculina puede involucrar hombres que son banalmente condescendientes, mezquinos o insignificantes. Se reducen a guerras territoriales entre tribus. Pueden ser parte del movimiento de la exclusividad y del vínculo masculino producido por la educación y la costumbre. Ante una dificultad, los hombres frecuentemente se mueven demasiado rápido al ataque, en un esfuerzo por humillar a la mujer.

Las dificultades mujer-mujer incluyen algunas como supervisar a otra mujer, que ocasionalmente exhibe una suerte de chovinismo invertido (le molesta el éxito y la autoridad de otras mujeres). Mujeres que tienen dificultades con otras mujeres a menudo echan pestes de sus adversarias, chismorreando sobre ellas y omitiendo cualquier cooperación en momentos cruciales en el desarrollo de un proyecto de trabajo.

No importa el tipo de dificultad, los hombres a menudo sobre-reaccionan contra las mujeres cuando éstas aparecen. Los hombres gritan. Sermonean. Gimotean acerca del llamado temperamento femenino. A sus espaldas, hacen toda clase de comentarios disparatados dirigidos a las mujeres.

Desgraciadamente, muchas de las mujeres ejecutivas que han venido a pedirme consejo también sobre-reaccionan ante todo tipo de dificultades, en dos formas posibles. El primer camino es volverse demasiado fuertes, convertirse en demasiado explosivas y pensar que tienen que apagar el fuego con fuego. Esa aproximación sólo genera confrontaciones mayores y más furiosas. En el segundo tipo de reacción, no se hacen suficientemente fuertes por temor a ofender. Eso no permite que los asuntos en disputa salgan a la superficie. Eso sólo empeora las frustraciones.

La mejor forma que tiene una mujer para acercarse a las confrontaciones que se van volviendo tensas es tratar de *normalizar* la situación. No le des más importancia de la que realmente se merece. No retrocedas si necesitas afrontarlo. Pero no sientas que como mujer debes ser más agresiva para que te tomen en serio.

Aprende a usar un lenguaje neutral para descifrar la situación y corregirla. Una vez hagas eso, estarás plantada sobre tu terreno en una situación no amenazadora.

## REORIENTACIÓN

La mayoría de las dificultades de comunicación entre la gente en sus lugares de trabajo —sean hombres o mujeres— son expresión de una lucha por el poder: una persona quiere estar «por encima» de la otra, así que hay un conflicto. El secreto para sortear el factor «dificultad» es reorientar la energía negativa del conflicto hacia una energía positiva para ti. Por ejemplo, los sociólogos Candace West, Donald Zimmerman y Pamela Fishman, entre otros, han grabado y analizado conversaciones espontáneas entre hombres y mujeres. Los patrones que sobresalen hablan de muchos hombres interrumpiendo libremente a las mujeres y descartando sus ideas, ¡y las mujeres admiten esto! Por el contrario, las mujeres necesitan, firme y plazeramente, la confirmación de los hombres (o de las mujeres), quienes tratan de tiranizarlas. Las artimañas que las personas usan para apartar del camino a las mujeres varían ampliamente. En ocasiones se trata de una táctica de desviación, como cuando un hombre interrumpe a una mujer que está dirigiendo una reunión, diciendo: «Usted tiene los ojos más hermosos que he visto», o comentarios similares acerca de su figura o su vestido. O puede ser una indirecta fastidiosa sobre la autoridad de la mujer. Algunas veces se usan frases hechas como: «...Bien, por supuesto que usted no tiene experiencia, pero...» o «...Yo sé que esto será difícil de entender para usted, pero...».

Las mujeres que afrontan éstas y otras formas de sabotaje en la comunicación deberían oponerse de manera activa pero amistosa, diciendo «Perdóname, pero...» o una frase similar para minimizar la distracción o *reorientar* la discusión de regreso al asunto en cuestión. Tu objetivo es ganar el control de nuevo, gentilmente, sin hostilidad, ni confrontación, ni incidiendo en los egos sensibles de las personas involucradas. Recobrarás la autoridad que alguien ha tratado de usurpar y prevendrás a esa persona sobre sus intenciones de «deslegitimarte».

## ALGÚN CONSEJO

Basándome en experiencias de mujeres que conozco y con quienes trabajo, haré dos observaciones definitivas. Primero, las mujeres generalmente son mejores comunicadoras que los hombres porque «absorben» más rápidamente y a menudo leen las emociones de la situación tan bien como los hechos. Con esta habilidad, su «radar» puede localizar la zona neutral, allí donde se debe llevar una confrontación para normalizar el conflicto. Segundo, mi consejo para las mujeres es: comportaos sinceramente según los mejores aspectos de la feminidad. Una mujer que actúa como un hombre en el lugar de trabajo es tan tonta como un hombre que actúa como una mujer. Muchas mujeres han sentido, con alguna justificación, que si no son rudas y actúan como machos y se convierten en tíos, nunca saldrán adelante. Mujeres: mantened vuestra verdadera identidad. Cualquier cosa que hagas en cualquier comunicación, ten esto en la mente, como el tono de tu voz, la expresión de tus ojos, las actitudes transmitidas por tu cara y tu cuerpo, pues determinarán las interpretaciones que los demás hagan de tus palabras. Y sobre todo, conserva tu humor y el sentido de tu perspectiva.

## COMUNICACIONES «BILINGÜES»

Uno de los mejores pensamientos que haya escuchado sobre hombres y mujeres en el trabajo ha sido formulado por Susan E. Davis, vicepresidenta del Harris Trust and Savings Bank de Chicago. En un discurso en el Ripon College el 4 de abril de 1985, Susan dijo: «Sostengo la simple tesis de que será el administrador “bilingüe” quien alcance el éxito en los 80. Quiero decir con ello alguien que se sienta cómodo aceptando usar los valores culturales y estilos, tanto de los hombres como de las mujeres». Y continuó diciendo que para ser bilingües, los hombres necesitan sentirse cómodos en más comunicaciones, y las mujeres en menos comunicaciones. Los hombres necesitan más comodidad para las decisiones tomadas por consenso, las mujeres al tomar decisiones unilaterales. Los hombres necesitan sentirse más cómodos compartiendo

responsabilidades, las mujeres delegándolas. Los hombres requieren sentirse más cómodos con responsabilidades de corporaciones sociales, las mujeres con actividades utilitarias. Los hombres necesitan mayor comodidad construyendo una perspectiva a largo plazo, las mujeres a corto plazo. Los hombres han de disminuir la lealtad (ciega) a sus superiores, las mujeres han de ser más (coherentemente) leales con sus superiores. Los hombres necesitan estar más cómodos actuando sobre sus sentimientos, las mujeres al actuar sobre la base de ideas. Y finalmente, los hombres requieren sentirse más cómodos apreciando los chismes (quejas legítimas), y las mujeres desestimando los chismes (cháchara ociosa).

Seas hombre o mujer, vuelve a leer esta lista y evalúate con estos criterios. ¿Estás sobreenfatizando —o desenfatizando— alguna de las cualidades mencionadas? ¿Tus jefes o colegas te verán como te estás viendo tú? Piensa esto con énfasis, porque Susan Davis ha identificado algunas de las cualidades que pueden mejorar o hacer fracasar tu carrera. A mi juicio, una de las cualidades más importantes para tener éxito en el trabajo es una buena actitud.

#### MIDE TU ACTITUD

A continuación, algunas citas de una encuesta de autovaloración relativa a la actitud que proporcioné a mi equipo. Califícate entre 1 («No soy bueno en esto») y 5 («Soy inmejorable para esto»).

1. ¿Cuán bueno eres enfrentándote directamente a otras personas cuando hay un problema, sin contaminar la confrontación con maneras negativas?
2. ¿Cuán a menudo ofreces excusas por errores que hayas cometido? ¿Echas las culpas a los demás?
3. ¿Eres tu propio juez? ¿Eres demasiado pasivo o muy activo actuando como tu propio juez cada día?
4. ¿Chismorreas, difundes rumores o creas problemas entre el personal de trabajo?
5. ¿Qué tal te comunicas con tus empleados, tanto dando como recibiendo información?

6. ¿Cómo eres en tu equipo de trabajo, ayudando a los demás, estimulándolos y apoyando al grupo?
7. ¿Eres una persona que estimula a los otros o los agobia emocionalmente? ¿Cuál es tu nivel general de entusiasmo?
8. ¿Aceptas la crítica con gratitud, sin sobrereaccionar ni dejar de hacerlo, sino utilizando lo mejor de ella para mejorar?

A partir de éstas, formula otras autovaloraciones, pide a amigos, colegas o al jefe que te califiquen. La puntuación máxima es 40. Si tu puntuación es 36 o más, o bien eres una superestrella o debes pedir a unos colegas que te califiquen para ver si ellos están de acuerdo. Pocas personas pueden estar en esta categoría. Si estás en el espacio entre 25 y 35, estás por encima de lo normal, haces un buen trabajo, pero tienes que mejorar algunos aspectos. Si tu puntuación está entre 18 y 24, será mejor que empieces a mejorar tu actitud inmediatamente. Si tu puntuación es 18 o menos, no importa lo bien que estés funcionando en otras áreas de tu trabajo, estás en peligro de que te despidan. Necesitarás mejorar tu actitud espectacularmente... y pronto.

Las cualidades de equilibrio emocional y una buena actitud son tan importantes para ti como la gasolina y el aceite para el coche. Si debes afinar algo (o hacer alguna revisión), hazlo pronto.



## Más allá del carisma: el control del ambiente

Carisma es una palabra poderosa pero se presta a malos entendidos. Tiene sus orígenes en el griego *kharisma*, que significa favor o don divino, y su raíz es *kharis*, que significa gracia. En política, la idea de carisma empezó a desempeñar un papel hace un cuarto de siglo, cuando Jack Kennedy irrumpió en la escena política americana como candidato a la presidencia. En la actualidad es una palabra anticuada. El carisma tenía que ver con la imagen y el estilo, y hoy esperamos más que eso.

Todo líder quiere tener carisma en su acepción moderna, definida en el diccionario como «una especial e inspirada cualidad de liderazgo». Algunas personas parecen tener un carisma natural; otras trabajan duro para lograrlo. Algunos lo llevan en su persona, pero lo pierden en la televisión.

Carisma es la confianza *personal*, en oposición a la confianza en el *trabajo*: el sentido de que alguien sabe lo que está haciendo. Carisma es comodidad. Es la habilidad de no aparecer nunca incómodo.

Algunas personas definen el carisma como atractivo sexual. Algunos lo ven casi como vigor o vitalidad. Algunos lo ven como autoridad. El carisma incluye todos estos ingredientes, pero también otros. Es realmente la habilidad de lograr sutilmente que los demás reaccionen ante ti, en lugar de que tú reacciones ante ellos. La gente con carisma parece poder controlar su vida. Parece tener una meta, un propósito, una dirección: de hecho, una misión. Si eres famoso, tienes un tipo de carisma automático. Así como

Robert Redford u Oprah Winfrey. Pero también he visto gente con carisma que no son personalidades conocidas, entrando en una habitación y ocupando un puesto. Algunas veces utilizan el silencio, otras veces usan el humor. Pero logran que todos los demás que hay en el cuarto les respondan de manera positiva.

#### ¿HAS ENTENDIDO?

Personas que no tienen por qué ser estrellas necesariamente, pueden ser carismáticas. Recuerdo a un tipo carismático que conocí mientras dirigía la realización de un *spot* en California. Era un anuncio bastante violento y necesitábamos un policía para hacerlo. Pero también necesitábamos un policía que pudiera leer el *teleprompter*, que se moviera bien y siguiera la acción al pie de la letra. Su trabajo consistía en pasar por un oscuro callejón, caminar hacia el coche de policía con una luz roja brillando arriba, inclinarse hacia la cámara y pronunciar el texto completo del anuncio, en 26 segundos. Se trataba de un complicado conjunto de instrucciones para alguien no profesional. Después de una búsqueda para el reparto me pidieron que viera a un hombre llamado Jack Hoar. Era un tipo anónimo de Los Ángeles, que también había realizado algunos pequeños papeles para el cine, entre los cuales el más notable había sido el de un tipo muy violento en la película *Vivir y morir en Los Ángeles*. Este papel en concreto era crítico porque aunque el actor pudiera hacer todas las cosas mecánicas correctamente, el público tenía que creer absolutamente en su confianza, compromiso y credibilidad.

Después de conocer a Jack, lo contraté sin ni siquiera hacerle una prueba de lectura. Supe simplemente que podía hacerlo. Tenía carisma. Sus ojos y su voz nunca vacilaron. Cuando le pregunté si pensaba que podría hacerlo, él no se azoró, ni miró al vacío y dijo «Eso espero». Simplemente me miró y dijo con tranquilidad: «Sí, yo puedo hacerlo». Filmamos durante una noche en un callejón de Sacramento. Después de invertir tres horas en estudiar la trayectoria de la cámara y las luces, la caída del agua en el callejón y las angulaciones, llamé a Jack para que viniera al decorado. Mide casi dos metros, pesa 90 kilos y es todo músculos del cuello

hacia abajo y todo cerebro del cuello hacia arriba. Hizo exactamente lo que necesitaba. Pronunció sus diálogos perfectamente en la primera toma.

Sin embargo, cuando se filma un anuncio, a menudo se hace eso que llamamos «tomas de seguridad». Son tomas repetidas, para tener, al trabajar en la mesa del montaje, la posibilidad de cubrir algún problema técnico que se haya descuidado durante la filmación. Por ejemplo, durante el rodaje, en ocasiones los coches quedaron al final del callejón en donde trabajábamos. O había demasiado ruido de fondo. Tal vez la cámara no estaba enfocada con precisión. A menudo, cuando haces indicaciones a un actor para que repita su actuación una y otra vez, éste empieza a perder confianza y así pierde el compromiso y el carisma requeridos en la proyección. Esto nunca sucedió con Jack. Estuvo tan tranquilo en la toma 18 como en la primera. Finalmente produjimos un excelente anuncio. Él tenía un tipo de carisma que no era ruidoso ni chillón, y cada vez que hablaba, todos en el equipo lo escuchaban y le contestaban con respeto.

Para determinar si tienes o no los ingredientes de un carismático, responde a las siguientes preguntas: ¿cuáles son tus sentimientos reales hacia ti? ¿En qué crees? ¿Tienes metas o una misión en la vida? ¿Proyectas optimismo? ¿Los demás te siguen como líder? Las personas no carismáticas malgastan sus vidas preguntándose por los demás y esperando su aceptación. Las personas carismáticas no dudan de su habilidad para añadir valores a una situación, de tal manera que avanzan con su misión.

El antiguo Secretario del Tesoro y gobernador de Texas, John Connally, tiene mucho carisma personal. Cuando estás en una habitación con él, sientes que él lo controla todo. Lo he visto incluso llegar tarde a una reunión con el gabinete oficial y el presidente. Toda la actividad se detenía mientras todos miraban a Connally caminar alrededor de la enorme mesa de conferencias y sentarse. Entonces la reunión se reanudaba. Todos eran personas importantes y se detenían por él, porque se imponía. Se movía con este tipo de confianza. Muy poca gente tiene esa presencia: él es uno de esos. *Parece* controlarlo todo.

El defecto de Connally es que en ocasiones se vuelve arrogante y un poquito pomposo. Esas cualidades se magnifican en una in-

tervención televisada. Ésa es una de las razones por las cuales él nunca ha sido presidente.

LBJ

Lyndon Johnson no podía traducir su carisma de hombre vulgar y corriente a la televisión. Pero en una habitación con tres o cuatro personas, tenía un carisma tremendo. En persona, Johnson tenía un carácter más que vivaz: brusco, grosero, malhumorado, intimidante e incluso magnético. Te dominaba. Pero cuando se enfrentaba al país a través de la televisión, su personalidad se transformaba. Se volvía tímido. Intentaba parecer serio, digno y presidencial, todo porque la televisión era una de las pocas cosas que lo intimidaban. Tenía miedo de que los nuevos medios y los intelectuales lo vieran de cerca y lo señalaran como un vulgar «granjero». Lo irónico era que ellos, de cualquier manera, lo hacían. Johnson simplemente debía omitir el lenguaje crudo y, por el contrario, ser él mismo ante la televisión. Pero en ella siempre parecía que el público lo estuviera examinando, en lugar de permitir que el medio se adaptara a él.

#### LOS HERMANOS KENNEDY

El carisma era algo característico de John Kennedy. Con su buena imagen, sus antecedentes y su dinero, tenía estilo y gracia. Pero su hermano Robert no tenía el mismo encanto, no al menos el día en que lo conocí. Fui a Washington a filmar a Robert Kennedy en su oficina para un especial de televisión que íbamos a hacer para la Westinghouse Broadcasting. Tenía una voz fina y aguda, y se sentó al borde de su escritorio, casi en posición fetal. Tuvimos muchas dificultades para lograr que usara el contacto visual y sus gestos. Creo que nunca he visto a alguien que estuviera más tenso. Claro que esto fue algún tiempo después del asesinato de su hermano, probablemente en 1964. Fue muy cortés, contestó a todas las preguntas, pero no pudo mantener el contacto visual, y no pudo proyectar su voz demasiado bien. Fue interesante para

mí verlo más adelante, durante la campaña presidencial. En algún momento del camino tenía que haber ganado confianza, o de lo contrario pasaba por un mal momento el día en que nos conocimos. Es probable que, como candidato presidencial, se hubiera imbuido del sentido de su misión —una meta— y muchos de sus problemas de comunicación se hubieran solucionado automáticamente.

#### DE AQUÍ A LA ETERNIDAD

El carisma para las relaciones individuales dio a Hubert Humphrey la asombrosa habilidad de poder manejar una multitud. Lo observé un día en una calle de Filadelfia. En un segundo fue capaz de dar la impresión, a todo aquel que encontrara, de estar interesado y preocupado por él como individuo. Tenía solamente que tocar la mano de alguien y usar sus ojos para que funcionara. Conectaba con todas las personas, aunque se estuvieran dirigiendo apresuradamente a su coche. Impartía tal sentimiento de calidez, que era imposible disgustarse con aquel hombre. En un sentido personal, Humphrey es una de las personas más cálidas y agradables que haya conocido.

Pero él, como LBJ, nunca fue capaz de traducir eso en la televisión. Alguna vez lo vi en un programa. El presentador formuló a Humphrey una pregunta y él contestó con una respuesta de once minutos. Permaneció hablando, y no fue posible interrumpirlo ni siquiera para pasar unos anuncios. Finalmente, el presentador salió del campo de la cámara y dijo: «¿Qué diablos es lo que he preguntado? No sé cómo salir de esto». Humphrey nunca entendió que la televisión es un medio sensible al tiempo y nunca fue capaz de llegar al meollo de los temas rápidamente. Cuando pronunciaba un discurso para la televisión, ponía en tensión su voz, lo cual le daba una calidad estridente y una alta tonalidad. Cuando estaba irritado, sonaba como un «lamento», en lugar de resultar rudo.

Su esposa Muriel, por el contrario, tenía más carisma que su marido, porque se sentía completamente cómoda en la televisión. Se percataba de todo y de todos a su alrededor. Resultaba simplemente natural, sin ninguna pretensión sobre sí misma.

## EL CARISMA DE ROCKY

Nelson Rockefeller era parecido. Aunque era extremadamente rico, Rocky adoraba contar a la gente que había ido a una escuela pública en la ciudad de Nueva York, cerca de Harlem, y que solía ir a la escuela patinando con sus amigos. Por supuesto, nunca mencionó que había una limusina siguiéndolo con sus guardaespaldas, y cuando él y sus amigos se cansaban, se metían en ella. Pero resultaba fantástico contando esa historia y difundiéndola.

Nelson nunca podía recordar el nombre de las personas, así que para él todo el mundo era «¡Eh, amigo! ¿Cómo van las cosas?». Tenía muy buen físico. Entraba en contacto con la gente, estrechaba las manos de los trabajadores y miraba directamente a las personas. Pese a su apellido, Rockefeller, a su riqueza y poder, era capaz de proyectarse como «uno más de los muchachos». Dejaba una fuerte impresión personal, y, créeme, esto tenía mucho que ver con su carisma.

## EL FILTRO

Hoy resulta más difícil que te contemplan como alguien carismático. En la época de las personas mencionadas más arriba, la prensa no era tan meticulosa como lo es hoy, a la hora de encontrar y exponer las debilidades de las figuras públicas. De hecho, muchos de los errores cometidos por estas personas carismáticas no se conocieron hasta después de sus muertes. Hoy para ser considerado carismático a escala nacional —y aun local— tienes que pasar por el filtro de los medios de comunicación durante varios años y no permitir que los reporteros encuentren un esqueleto en tu armario que pueda hacerte caer en desgracia. Pese a este implacable escrutinio, aún hoy en día hay gente que el público respeta —admira—, personas con encanto personal que pueden llegar a ser consideradas figuras carismáticas.

En la cultura popular de los Estados Unidos, aquellos que tienen carisma incluyen a John Madden, antiguo entrenador del equipo de fútbol Oakland Raiders, que se convirtió en un divertido, implacable y dinámico comentarista deportivo de la televisión. El ju-

gador de golf Lee Trevino es carismático. Parece cómodo consigo mismo, confiado y agradable. El legendario jugador de golf Arnold Palmer tiene carisma también, porque es un gran veterano del deporte, y aún continúa jugando. La longevidad de su apariencia es notable en nuestros tiempos, cuando muchas celebridades suben como cometas durante un mes y caen como estrellas fugaces al siguiente. Palmer es considerado como un hombre que ha vivido su vida como ha querido vivirla. Ése es el sueño de muchos.

Anatoly (Natan) Sharansky, el disidente judío ruso que finalmente fue liberado después de pasar varios años en una prisión soviética, es considerado como un héroe: un hombre templado por el fuego de la tortura, sorteó con humor y espíritu libre pruebas rigurosas. Por ejemplo, cuando los rusos liberaron a Sharansky, le ordenaron caminar en línea recta a lo largo de un puente hacia su libertad. Pero en un acto de fantástico desafío, él zigzagueó en actitud casi chaplinesca mientras cruzaba el puente. En una pantomima capturada por los fotógrafos y difundida alrededor del mundo, Sharansky *comunicaba* la verdad diciendo: «No habéis convertido a un hombre porque lo hayáis silenciado».

Chuck Yeager tiene el carisma de un auténtico héroe americano. Pilotaba un jet X-1 en pruebas, estuvo al borde de la muerte en varias ocasiones y como combatiente se convirtió en un as durante la segunda guerra mundial. Es frío, confiado, nada nervioso, y tiene un buen sentido del humor. Es un hombre que ha visto la muerte con sus ojos y ha ganado. La gente admira eso.

El auténtico carisma usualmente requiere una vida de hazañas. En ocasiones, sucesos intensos y dramáticos, como guerras o secuestros, proporcionan las circunstancias que dan carisma a la gente. Por un corto tiempo, las fortalezas internas de unos pocos protagonistas se exponen a la arena pública. Algunos despliegan coraje, liderazgo, confianza. Éstos son atributos que pueden forjar personas carismáticas, si encuentran el campo de batalla o la sala de juntas para serlo.

## TU COEFICIENTE DE CARISMA

Para resumir, puedes medir tu nivel de carisma calificando las siguientes cualidades, con puntuaciones entre un mínimo de 1 («No dice nada sobre mí»), ascendiendo hasta un máximo de 5 («Me describe exactamente»):

- Autoconfianza (en mi opinión, en oposición a la confianza relativa al trabajo o a posesiones materiales).
- Cómodo conmigo mismo.
- Capaz de hacer sentir cómodos a los demás.
- Con absoluto control sobre mi vida.
- Con metas concretas y una misión definida (un propósito).
- Considerado por los demás como un líder.
- Natural y sin pretensiones, sin importar las circunstancias.

Suma tus puntuaciones y divide el resultado entre siete. Si tu promedio está entre 1 y 2, necesitas dedicarte más a ti mismo. Tienes muy poco carisma. Deberías pensar por qué te calificaste de esta manera y discutirlo con amigos e incluso con el jefe. A partir de las sugerencias de este libro, trata de desarrollar un plan de acciones para aumentar tu dinamismo personal.

Si tu promedio está entre 3 y 4, tienes un buen coeficiente de carisma. Pero trata de formular un plan de acciones, porque todo el mundo puede mejorar.

El mismo consejo para las pocas personas cuyo promedio sea cinco en esta autoevaluación. Quienes son muy carismáticos necesitan el estímulo de los retos. Escribe algunos momentos en los cuales puedes hacer uso de tu carisma: nuevas relaciones, proyectos y metas.

## EL CONTROL DEL AMBIENTE

Sea cual fuere la puntuación que te hayas dado en la autoevaluación sobre tu carisma, creo que es importante que una persona utilice los elementos del carisma, pero que vaya más allá, hacia algo que yo llamo «control del ambiente». El control del ambiente

es el control del tiempo y del espacio en el cual trabajas. Cuando controlas el ambiente, no estás operando sobre el tiempo de los demás. Tienes tu propia velocidad para decir las cosas. Haces pausas y llevas un ritmo en la conversación que produce un máximo impacto. No tienes temor al silencio. No reaccionas ni te sientes inhibido por el espacio físico o por la gente, sino que gesticulas, te mueves efectiva, acertadamente, cuando y como te parece, bien detrás de un atril o en el suelo de una fábrica. Usas tus ojos, muestras un repertorio de emociones y modulas la voz sin desperdigarla por toda la habitación. Miras directamente a los ojos de la gente y utilizas tu voz y tus ojos como un rifle. En una habitación de 30, 50 o incluso 100 personas, escoge algunos a quienes quieras hablarles y, súbitamente, dirige tu voz y tus ojos hacia ellos. Oralmente y con tus ojos puedes expresar un repertorio de emociones, incluyendo sorpresa, excitación y aun rabia, cuando sea apropiado. Todas estas habilidades están incluidas en el control del ambiente.

## CONTROL DE LA MISIÓN

*Puedes* aprender a controlar el tiempo y el espacio en los que te mueves, si realmente crees en ti y entiendes cuál es tu misión en cada situación. Aparecer ante todos de cierta manera ayuda, pero eso no significa que tengas que ser un tipo atractivo o una belleza. De hecho, muchas personas carismáticas no responden necesariamente al canon de lo que se considera bello. Por ejemplo, la imagen ascética de Mahatma Gandhi era carismática. Winston Churchill, con su aspecto de *bulldog* y su cigarro, era carismático. La cara áspera y el ceño orgulloso de Anwar el Sadat eran carismáticos.

En la cultura popular de hoy, Bruce Willis, la coestrella del *hit* de la televisión *Luz de luna*, tiene un potencial carisma. Hay cierto encanto malicioso en él, y una enorme simpatía. Parece un muchacho travieso con un buen corazón. Si es humilde y no empieza a creer en las libertades que se toma, puede convertirse en un actor carismático a largo plazo. Tom Selleck no es un gran actor. Es un actor competente, con una excelente apariencia, aun-

que ése nó es el secreto de su carisma. El secreto está en que aunque es muy atractivo, los hombres no se sienten amenazados por él: se sienten atraídos. Las mujeres, por supuesto, también se sienten atraídas, les gusta. Además, parece tener un espíritu muy sensible, tras un cuerpo y una cara tan masculinos. No es amenazador y resulta amable. Esa combinación lo hace carismático.

Guarda en tu memoria que el carisma no es tan simple como la imagen o el estilo. Es con frecuencia una combinación de elementos que te hacen diferente a los ojos de la gente con quien te encuentras. Debes tener tu propio estilo. *Debes* parecer fuerte, confiado, seguro y contento contigo mismo. Debes transmitir tus pensamientos y mostrar tus sentimientos con convicción. El humor ayuda, por supuesto. La habilidad para no responder siempre de manera predecible ayuda también. Pero todo esto significa asumir riesgos, y muchas personas no quieren hacerlo.

Si estás controlando el ambiente adecuadamente, estás proyectando una simpatía intrépida, sin arrogancia. La habilidad de hacer eso de manera coherente te llevará hacia el carisma.

La reacción natural de la mayoría de las personas cuando se enfrentan a una situación nueva es averiguar qué está ocurriendo en la habitación y tratar de hacerse invisibles, para evitar el intercambio o interrupciones. Si estás preparado para entrar en cualquier tipo de proceso de comunicación y *cambiar* la corriente, tienes la oportunidad de ejercer el control del ambiente.

## RIESGO Y RECOMPENSA

Todo esto implica riesgos. Debes estar preparado para hablar en ciertos momentos y mover la dirección de tus pensamientos *hacia* los otros, para provocar sus reacciones sobre cualquier asunto. Cuando hagas esto, sin embargo, debes impresionar a los demás planteando algo adecuado, relevante, útil e interesante. No hables para escucharte hablar o sólo para introducir tu opinión. La gente se desentenderá.

Algunas personas tratan de controlar a los demás dominando la conversación, hablando con demasiada lentitud, repitiéndose o utilizando otras técnicas de manipulación, como demostrar moles-

tia por las interrupciones o negarse a abandonar la pista. Eso es control en un sentido negativo y no se puede confundir con el control del ambiente.

El control del ambiente no significa necesariamente que hables mucho. De hecho, si aprendes a formular preguntas interesantes, puedes controlar los temas que se discuten mientras te mantienes dispuesto a escuchar y permites que el otro o la otra se comuniquen contigo.

## EN CUALQUIER BAR

Fisgonea en cualquier local nocturno que sea popular, con gente corriente. Verás y escucharás la diferencia entre control y control del ambiente. A la vuelta de la esquina puedes encontrar a un joven atractivo que se encuentra solo —relajado y tranquilo— o divirtiéndose con amigos, en una conversación ligera. Él está controlando el ambiente. Algunas de las mujeres que esperan encontrar un compañero agradable probablemente le están rondando. Pero él tratará de controlar la presentación entre él mismo y cualquier jovencita. Con aire engreído y tono de voz arrogante, podría utilizar esas frases, que según me han comentado algunas mujeres jóvenes, muchas chicas ya han escuchado: «¿Eres tan buena como aparentas?» o «Tienes treinta segundos para convencerme de que me quede aquí».

Gente que lucha por controlar el ambiente puede no lograrlo nunca; muchas personas que trabajan arduamente por resultar simpáticas, usualmente no lo son. La línea de demarcación incluye el equilibrio entre la forma como «absorbes» y la manera de proyectarte. Si eso no está claro para ti en ocasiones, intenta esta aproximación: a casi todas las personas les gusta alguien que esté sinceramente interesado por ellas y, para empezar, no domine la conversación. Una reportera del *Washington Post* en cierta ocasión me dijo que la primera vez que había entrevistado a Henry Kissinger, él había logrado desarmarla sonriendo cálidamente y diciendo: «Antes de hacerlo sobre mí, ¿por qué no me habla sobre usted?».

## FALTA DE PROFUNDIDAD

Entre muchos jóvenes ejecutivos hay una confusión acerca del uso del control en la comunicación. Hay un lado oscuro en las hazañas de algunos jóvenes urbanos o *yuppies*, que en la actualidad forman parte de jóvenes-y-prometedores cuerpos ejecutivos. La queja que más a menudo he escuchado por parte de los ejecutivos con experiencia es que esa gente joven —particularmente los MBAs\* de las escuelas de economía— son brillantes pero presumidos. Son instruidos, pero a menudo tienen demasiada labia y son arrogantes. «Lo que pierden cuando se comunican contigo», dice uno de mis clientes, «es la profundidad que la experiencia aporta a los hechos. Nadie espera que la gente joven actúe con especial profundidad a su edad, pero muchos de ellos actúan como si fuera así. Ellos piensan que tú eres un idiota».

Otro cliente me dijo: «Algunos de estos muchachos se topan con dificultades, pero sin aportar densidad. Una vez superas sus juegos pirotécnicos, analíticos y espectaculares, y sus superficiales bravatas, a menudo encuentras que son brillantes pero poco profundos. Si no mejoran sus habilidades personales, malgastarán sus carreras importunando a los demás, con resultados desastrosos. Es una pena que muchos de ellos no entiendan —o admitan— que su estilo insensible de comunicación es un problema».

Esto, obviamente, no es cierto acerca de toda la gente joven. El clásico enfrentamiento entre jóvenes y viejos viene de siglos atrás, pero estoy escuchando un creciente número de quejas como la anterior. Si conoces a algunas personas que se ajusten a esta descripción, quizá sea tiempo de tener una charla amistosa que las haga reaccionar.

Puede haber un proceso sutil de comunicación cuando eres una persona joven compartiendo la habitación con un grupo de ejecutivos mayores, pero puede resultar. Si lo haces de alguna manera que no ofenda a tus superiores, finalmente te convertirás en una persona mayor. Ése es el truco. Tiene mucho que ver con la forma en que te perciben a ti los demás. Tienen que sentirse cómodos contigo. Si tienes alguna duda sobre lo cómodos que haces sentir

\* MBA: Master in Business Administration. [T.].

a los demás, asegúrate de realizar la autoevaluación que encontrarás al final de este capítulo.

## CONTROL DEL CLIMA

Déjame describirte una situación en la cual hay una persona mayor, inexperto en su control del ambiente. Imagina que un jefe entra en un salón de juntas. Lleva el ceño fruncido. El equipo se queda sentado prestando atención. El jefe, visiblemente irritado, se sienta y exige: «Denme el informe de St. Louis». Todo el salón está tenso. Esto puede ser ocasionalmente apropiado. Pero si él llega y entra en contacto fácilmente con los demás, haciendo comentarios o preguntas casuales, crea un clima más confortable y la gente responderá más abiertamente. Eso significa que «tú eres el mensaje» de la manera más simple. De acuerdo con un orador muy convincente, Zig Ziglar, los ganadores son termostatos: logran la temperatura correcta. Los perdedores son termómetros: suben y bajan de acuerdo con las condiciones que perciben en el exterior de su influencia.

## SILENCIOS TRAIADORES

A muchas personas que no controlan el ambiente se lo notarás, primero, no verbalmente. Cuando se levantan para dirigir una reunión de negocios, encorvan sus hombros y mueven sus ojos. Miran en alguna de estas direcciones: hacia el suelo, como si esperaran que se abriera una compuerta de escape y se los tragara; hacia la salida más cercana, como si desearan abandonar el lugar rápidamente; o hacia el techo, como si rezaran a la Divina Providencia. Lo que interfiere con un uso cómodo de sus cuerpos, es que se cohiben porque el ambiente ha cambiado. Siendo parte del grupo, se han separado —físicamente— de él y se sienten expuestos y vulnerables. Las personas que controlan el ambiente reconocen que salirse del grupo efectivamente los sitúa en una posición de liderazgo. Los demás siguen tus movimientos.

## ESPACIO Y TIEMPO

Los buenos comunicadores controlan el espacio. Toma tiempo lograr ese control. Si te levantas para hablar ante un grupo durante una reunión, muévete hacia la parte frontal de la habitación con confianza. Asume que estás en tu casa, lo cual significa tener los pies equilibrados, separados unos quince centímetros. Si hay un atril, descansa los brazos cómodamente sobre ambos lados. Mira directamente a tu audiencia, y tómate un segundo más para pensar cómo debes empezar. Recuerda, la sonrisa está en el cerebro, no en los músculos faciales. Gesticula libremente, espontánea y abiertamente, sin planear cómo «mover tus brazos». Gesticula por encima de tu cintura, para que tu audiencia pueda ver tu expresividad física. Entre gestos, vuelve a «sentirte como en casa». Habla con sentimiento, tanto desde el corazón como desde tu cabeza. Habla con estilo familiar. Sobre todo, debes creer en eso que estás diciendo. Eso es controlar el ambiente.

Los buenos oradores controlan la velocidad de su discurso porque se sienten cómodos con el silencio. La mayoría de nosotros no lo está. Nos sentimos presionados a decir las cosas tan rápido como podamos, o experimentamos un proceso de rigidez y lentitud en el pensamiento, reflexionando sobre las cosas, tratando de no cometer errores. Ésos son dos extremos comunes, y el resultado es alguien que habla muy rápido o alguien que habla muy lentamente. De hecho, es preferible una forma libre de hablar. El público no se preocupa si estás «pensando en tus pies», mientras proporciones señales de que controlas tu tiempo y tu espacio.

John Wayne proyectó una gran presencia en el cine, en parte por su forma de controlar la velocidad (tiempo) de su discurso. El Duque describía su modelo comercial de discurso de esta manera: «Corto cada frase a la mitad. Digo primero la mitad, paro, luego digo la segunda mitad». Los aficionados al cine recordarán aquellos diálogos donde los distintos ritmos ayudaban a que el discurso de Wayne fuera memorable. Lo importante entonces, para todos nosotros, es percatarnos de que el tiempo (la velocidad, las pausas, el silencio) puede usarse dinámicamente cuando nos comunicamos.

## JUGAR CON EL TIEMPO

A continuación, un truco que uso en ocasiones al pronunciar un discurso. Hay un tiempo definido durante el cual debo empezar a hablar. Doy un rodeo antes de comenzar. Entonces los individuos que hay frente a mí se convierten en una audiencia porque todos están concentrados en la misma cosa: ¿cuándo va a decir algo este tipo? La mayoría de los oradores se precipitan sobre la tarima, manipulan sus papeles y nunca asumen el control del tiempo o del espacio. Murmuran entre resuellos: «Buenas noches, es muy agradable para mí estar aquí», y nunca miran a su auditorio. O le echan un vistazo y se concentran en leer una introducción. Les cuesta muchísimo comenzar.

## SENTIRSE SEGURO EN SOCIEDAD

Las personas que controlan el ambiente no cambian de acuerdo con quien se encuentre en la habitación. Se percatan de los intereses de la audiencia. Pero si están en el palacio de Windsor, no se arrastran ante la reina ni hablan más bajo al jardinero o al limpiabotas. Actúan con comodidad, de la misma manera en que lo harían en el salón de su casa, sin importar con quién se encuentren.

Siempre puedes saber si las personas están cómodas con su situación y quiénes son, examinando si tratan de adaptarse o no a cada persona de la habitación, de acuerdo con su origen social. La gente que controla el ambiente no actúa amenazada, atemorizada, ni se siente superior. Trata a todo el mundo con el mismo nivel de comodidad y con las mismas buenas maneras.

Betty White, la estrella del programa de televisión *Las chicas de oro*, es una de las personas más agradables del negocio del espectáculo. En privado es una persona con un gran sentido del humor. Se trata, en esencia, de una mujer muy dulce e inteligente. La conocí por primera vez quince años atrás. Trataba a todos —fuera el muchacho de los recados o los productores ejecutivos— con la misma simpatía y amistad. Nunca hacía distinción alguna porque alguien fuese poderoso. Cuando la conocí, yo era el «recade-



ro» de *The Mike Douglas Show*. Muchas estrellas pasaron por allí y me dieron órdenes, como «Tráeme una taza de café». Reservaban sus sonrisas para las personas más importantes. Pero Betty White invirtió tanto tiempo en hablar conmigo como lo hizo con todos. Algunos años más tarde me hice productor y con frecuencia, cuando necesitábamos un invitado para el programa, me preguntaba: «¿Estará disponible Betty White?».

#### ADEMANES PARA RETROCEDER

También es importante tener un aire de asertividad sobre ti con el propósito de controlar el ambiente. Utiliza gestos agradables que estén en sintonía con aquello que estás diciendo, y muévete deslizando, no chapucera o inhibidamente. FDR\* tenía un gran control del ambiente, aunque estaba confinado a una silla de ruedas.

Creo que la forma en que te mueves tiene que ver con la confianza y el sentido interior que tienes sobre ti. Observa, por ejemplo, los gestos de la gente en las reuniones. Algunos harán gestos débiles y poco confiados, o lo que llamamos «ademanos para retroceder». Levantan sus manos a medias y las lanzan hacia atrás, u ondean débilmente una mano flácida o un dedo, para llamar la atención. Cuando veo que alguien se mueve hacia adelante con un gesto y retrocede rápidamente, eso me indica que aquella no es una persona confiada. Es una señal inconsciente para los demás, y puede echar a perder tu control del ambiente.

#### SALUDOS Y BUENAS INTENCIONES

Si estás comprometido en lo que estás diciendo, no retrocedas en la mitad del camino. Es como llamar a un taxi en la ciudad de Nueva York. Alguna vez oí a una mujer contando que ella podía saber si quería tener o no una segunda cita con un hombre por la manera en que llamaba a un taxi en Nueva York. Es ese momento en el que nunca se es demasiado agresivo. Contó que

\* Franklin Delano Roosevelt. [T].

alguna vez había salido con un hombre que, en cuanto vio un taxi levantó sus manos débil y rápidamente, luego las lanzó hacia atrás, mientras decía «¿Taxi?» con una voz dubitativa. Después de que hubieran pasado cinco o seis taxis, ella lo echó a un lado, se dirigió hacia la mitad de la calle, gritó, silbó, detuvo uno, abrió la puerta y metió en él al hombre. Pero ésa fue la última vez que salió con él. En Nueva York sólo hay una manera de hacerlo. Levantas la mano con fuerza, la ondeas y gritas: «¡Taxi!».

A menudo vemos a alguien levantar la mano dubitativamente y luego echarla hacia atrás. Vemos a gente que comienza a hablar y luego se detiene, o amortigua la voz colocando las manos frente a la cara. Eso echa a perder el aspecto *kamikaze* que forma parte del control del ambiente. Nadie seguirá a una persona dubitativa. Puedes ser calmado, cauto y minucioso, pero *no dubitativo*. Hay una certeza para las personas que controlan el ambiente. Estén en lo cierto o equivocadas, al menos están seguras; así que la gente los sigue. Yo no diría que es esencial moverse como un boxeador o un bailarín, pero no está mal tener algún tipo de gracia. En cualquier caso, cuando te muevas, hazlo con certeza.

Eso mismo es cierto para los ojos. A propósito, hay personas que empiezan diciendo algo muy duro y mirándote directamente, pero tres palabras más adelante cortan el contacto visual y miran hacia sus zapatos o a la ventana. Observo eso muy cuidadosamente, durante negociaciones difíciles. Si el otro tipo puede permanecer mirándome mientras expone su punto de vista, sé que está comprometido con él. Puede estar equivocado o no, pero sé que es alguien con quien se puede hacer tratos. Es formidable. Si alguien comienza muy agresivo y después retrocede en su contacto visual o su lenguaje corporal, sé que tengo espacio para moverme, siendo yo también agresivo.

#### EXAMEN DE FUERZA

Así que la primera regla para eliminar la duda es percartarte de tus sentimientos. ¿Me siento fuerte sobre esto? ¿Por qué me siento intimidado? Obsérvate en una cinta de vídeo y determina: ¿utilizo ademanes para retroceder? ¿Pierdo el contacto visual en

medio de las frases aunque quiero que la gente crea que estoy comprometido con lo que estoy diciendo? Si eso es verdad, no ejerces el control del ambiente. Practica para mantener el contacto visual en una situación tensa. Sé frío en medio del fuego. Practica para mantener tus gestos en una dirección y sostenerlos, luego libéralos con suavidad.

Puedo decir siempre quiénes son aquellos que abordan su contacto visual y sus sonrisas como un juego más, porque me siguen permanentemente con una mirada brillante y una sonrisa, mostrando los dientes. Alguien les ha dicho que tienen un penetrante contacto visual, pero es como beber o hablar con alguien que no te mira para nada. En una fiesta-cóctel de *yuppies*, siempre veo a estos jóvenes ejecutivos en ascenso caminando a mi alrededor, dando fuertes apretones de manos mientras sonrían y me miran a mí. El mejor tipo de contacto visual es suave y confortable, en modo alguno forzado.

#### CONTROL DEL COEFICIENTE AMBIENTAL

Retrocedamos un poco, como hicimos antes, para realizar un inventario personal de lo que hay que hacer para alcanzar el carisma. Califica tu habilidad para controlar el ambiente, desde 1 («No dice nada sobre de mí») hasta 5 («Me describe exactamente»).

Cuando hablo a otros siempre controlo:

- Tiempo (velocidad del discurso, pausas).
- Espacio (dónde y cómo me muevo).
- Contacto visual (no sólo hacia dónde miro y a quién, sino los mensajes emocionales que envían mis ojos).
- Voz (volumen, pronunciación, cambios en el tono).
- El estado de mi mente (calmado, contento, eufórico, confiado).
- Mi actitud (desinhibido, abierto, amistoso).
- El flujo del diálogo (sé cuándo y cómo insertar mis ideas y mis opiniones).
- El equilibrio absorción/proyección.
- Mis sentimientos (los admito en mí, los entiendo, y me comunico en consecuencia).

Hay nueve preguntas y una posible puntuación máxima de 45 puntos. Si obtienes una puntuación por encima de 35 en el examen, estás haciendo un excelente trabajo de control del ambiente. Una puntuación de 29 a 35 significa que eres bueno. El espectro de 20 a 29 es el promedio. Y con menos de 20, estás fallando en este importante aspecto de las comunicaciones. En nuestro próximo capítulo examinaremos la cualidad que puede convertir a un buen comunicador en uno excelente.

## Un gramo de energía equivale a un kilo de técnica

Puedo corregir quince problemas técnicos de comunicación con un gramo de energía. Es fundamental para tener éxito. Por supuesto, eso no significa que debas convertirte en una especie de vendedor de coches usados, saltando sobre la gente, porque eso realmente ahuyenta a todo el mundo. Con un adecuado tipo de energía tú absorbes lo que los demás te transmiten. Si proyectas entusiasmo, la mayoría de los problemas discursivos se aclararán automáticamente. Una buena energía en el comunicador se percibirá como «fuerza vital», como vitalidad: una vivacidad y vigor ejemplificados de la mejor manera por excelentes comunicadores como John F. Kennedy, Lee Iacocca, Elizabeth Dole, el joven Mohamed Alí, Ted Koppel y Barbara Walters. Una de las reglas absolutas para el control del ambiente es concentrar la energía. Muchas personas tienen problemas concentrando su energía en presentaciones formales como discursos. O están muy inhibidos, o exageran.

### ENERGÍA CONCENTRADA

La energía adecuadamente concentrada se vuelve positiva (una intensidad magnética) más que negativa (una intensidad sobreelaborada). Es una llama interior que todos descubrimos cuando creemos sinceramente en algo y hablamos sobre ello. Estamos comprometidos. Reconocemos intuitivamente la verdadera energía cuando la vemos y oímos en un comunicador. Es la energía aso-

ciada en su forma más coherente a Harry Truman, Martin Luther King o Winston Churchill. Todos hemos conocido a gente que irradiaba esta «fuerza vital» en abundancia. Quizá sea tu padre, un amigo, un entrenador, un maestro o un sacerdote. Cuando las personas con energía hablan, o incluso escuchan, no demuestran desatención, falta de concentración en sus ojos o falta de interés en su cara. Los comunicadores con energía positiva se implican con su audiencia (sean uno o miles) y con su mensaje. Porque creen en eso que están diciendo, los demás les creen. Puedes estar en desacuerdo con ellos, pero no puedes cuestionar su convicción. Guarda esta regla en la mente: si no tienes energía, no tienes audiencia.

## UN ESTADO NATURAL

Si tu energía es alta, tu velocidad, volumen y tono serán apropiados para la situación comunicativa. Si eres entusiasta, si tu postura es buena, si eres amistoso, y si estás cómodo, lograrás un tipo de comunicación «correcto». He aquí una buena noticia: todos hemos demostrado energía en algún momento de nuestras vidas. En esos momentos hemos sido excelentes comunicadores. Es un estado completamente natural. Recuerda un momento en el cual sabías que te habías comunicado efectivamente porque creías absolutamente en lo que estabas diciendo. ¿Recuerdas cómo te sentías? Utiliza ese poder y tendrás éxito en las comunicaciones.

Cuando empecé como profesor de oratoria lo hice de la manera anticuada; con instrucciones y prácticas en velocidad, tono y volumen. Mis clientes progresaban, pero era lento y tedioso. Hoy en día lo hago de manera orgánica. Trabajo sobre el nivel de energía del comunicador. ¿Es apropiado para la situación? ¿Cuáles son las metas? ¿Qué está tratando de decir? ¿Qué quiere comunicar? ¿Cómo se siente? ¿Cuánto se esmera? Si estás en contacto con estas cosas, tus técnicas mejorarán rápidamente y, a menudo, espectacularmente. En vez de tratar de recordar muchas variables del discurso —como el tono, la velocidad, el volumen y los gestos— solamente recuerda la «energía» y todas las variables aparecerán por sí solas. Pongo la letra «E» en el margen de todos mis discursos para acordarme de la energía.

Hoy, mañana, la semana siguiente, cuando experimentes sensaciones fuertes y gran energía, toma nota mental de aquello sobre lo que estás pensando. Habrá algo acerca de lo cual sientas intensamente. Mi experiencia es que casi todo el mundo se vuelve bueno en las comunicaciones cuando se vuelve emocional. No quiero decir con ello emociones «fuera de control», eso es demasiado energético, es energía incontrolada. Todos hemos visto personas muy tensas o moviéndose nerviosamente, sobregesticulando. Eso es energía negativa, movimientos en busca de un propósito.

## ENERGÍA POSITIVA

¿Cómo lograr ese tipo de energía positiva, especialmente cuando estás nervioso porque vas a pronunciar un discurso, a dirigir una reunión, a ser entrevistado para un trabajo o por algún medio de comunicación, por ejemplo?

Preguntándote: «¿Sobre qué estoy pensando? ¿Estoy concentrado en cosas positivas como “Ésta es una oportunidad... Déjame revisar mi agenda: ¿cuáles son los puntos que quiero tratar? Esto puede ser divertido, me han llamado para hablar porque ellos creen que yo soy una autoridad y puedo contribuir en algo”?». Este tipo de pensamientos te darán energía y te ayudarán a tener éxito. También ocurre lo contrario. Pensamientos negativos pueden proporcionarte energía. Pero no te ayudarán. Los siguientes son ejemplos de pensamientos negativos: «¿Qué pasará si me quedo en blanco? Cometeré un error y mi jefe me matará. Yo podría estar en otra parte y no aquí». Los pensamientos negativos crean una energía autodestructiva. Como decía Elbert Hubbard: «El mayor error que puedes cometer en la vida es temer continuamente aquello que haces».

No tienes que ir por la vida demostrando energía. Pero hay ciertos momentos, como cuando haces una presentación, en los que necesitas conducir tu energía con toda tranquilidad.

Uno de los más grandes cómicos americanos, Jack Benny, me enseñó muchas cosas sobre la energía. Benny era uno de mis héroes porque era capaz de conseguir una risa sólo caminando sobre el escenario. Su ritmo era perfecto. Su expresión facial era insuperable. No era sólo un comediante, sino un gran actor cómico. Su fuerza no estaba tanto en contar chistes como en conseguir risas dentro de los parámetros del guión, como ocurre en un *sketch* cómico. Durante 50 años en el negocio de la farándula, nunca dijo nada soso y siempre entretuvo al público. En las postrimerías de su carrera, cuando ya estaba muy viejo, Jack asistió como invitado a *The Mike Douglas Show*.

Cuando mi ayudante me dijo que estaba esperando en mi oficina, corrí a encontrarme con el gran hombre. Encontré a cambio un frágil y pequeño viejecito, encorvado en una esquina del sofá.

«¿Cómo le va, señor? Soy Roger Ailes. El productor ejecutivo.» Me miró débilmente, estrechó mi mano y dijo suavemente: «Jack Benny». Y prosiguió: «Cuénteme cosas sobre el programa». Pero hablaba tan monótonamente —tan quedamente— que pensé: «Dios mío, hoy va a aburrir a las ovejas». Le expliqué el programa y dónde encajaba su espacio. Me preguntó: «¿Tiene un billete de dólar?». Dije que sí. Él repuso: «Voy a hacer esto con Mike utilizando este billete de dólar, y yo terminaré obteniendo el dólar». Dije que estaba bien. Lo preparamos todo, pero yo estaba aterrorizado. Pensaba: «Tal vez no debería presentarlo, porque será una desilusión para el pueblo americano».

Bajamos al estudio justo antes de salir al aire. Él era el primero. Ensayamos con la orquesta el tema de su canción, «Love in Bloom», y le mostré por dónde debería entrar. Durante todo este tiempo estuvo arrastrando los pies, con pasos fatigados de hombre viejo.

Momentos más tarde era la hora de salir al aire. Mike Douglas dijo: «Hoy tenemos una gran sorpresa para ustedes. Damas y caballeros, nuestro invitado especial, el gran Jack Benny».

Yo contuve la respiración. La banda tocó «Love in Bloom». Benny respiró hondo y la energía pareció entrar en su cuerpo. Se miró de arriba abajo en un espejo de cuerpo entero detrás del es-

cenario y se irguió. Juro que creció unos cuantos centímetros. Parecía 25 años más joven. Me miró, sonrió, me hizo un guiño y, cuando las puertas se abrieron para su entrada, él utilizó su famoso balanceo de brazos y sus zancadas para subir al escenario. Súbitamente, el verdadero Jack Benny había aparecido ante mis ojos. Durante el programa fue el maravilloso y brillante Jack Benny que todos conocíamos —con 39 años, como decía él siempre— y que todos recordamos.

El uso de la energía que hacía Benny fue una gran lección para mí. La había estado economizando para su actuación, y sabía exactamente cuándo ponerla en marcha. Eso lo recuerdo para enseñarlo aún hoy. Debes saber cuándo hacer un buen trabajo. Debes saber cuándo ponerte en marcha. Y cada vez que actúes, si tu energía se mueve para la ocasión, habrás aprovechado el día.

#### FUERZA VITAL

Desde entonces aprendí que debes usar tu propia fuerza vital natural, la energía que todos tenemos cuando estamos interesados en algo siendo nosotros mismos. Eso ocultará una gran variedad de deficiencias en el estilo y la técnica. He visto a muchos oradores que tienen una buena técnica. Tienen el don de una gran voz y hacen cuanto los métodos tradicionales les enseñan, y sin embargo, el público sale aburrido e indiferente. También he visto oradores sin grandes voces y sin mayores técnicas que son interesantes, cómodos, y que están comprometidos con lo que dicen. La audiencia sale enriquecida y contenta porque la experiencia fue valiosa. Esfuéstrate por ser de ese segundo tipo de oradores, ya estés testificando en un juzgado o guiando en un recorrido de tu ciudad a visitantes foráneos. Si la audiencia sabe que tú te esmeras en lo que estás haciendo ya te puedes olvidar de la mayor parte de las «técnicas» para hablar. Cuando te comuniques, envía a tu público un mensaje claro, fuerte, sobre tu compromiso con aquello que dices utilizando tu energía natural o fuerza vital. Si crees en ello, tus oyentes serán más propensos a creerlo también.

La gente a menudo me pregunta qué debe hacer, cómo lograr que la energía aumente. No puedo contestar para todo el mundo pero puedo responder por mí. Y lo que yo hago es simple. Con frecuencia me han pedido que realice una entrevista con algún reportero cuando estoy extenuado. Por lo general me siento tranquilamente y reúno mis pensamientos. Respiro profundamente. Antes de comenzar, pienso en los objetivos de la entrevista y pienso por qué el periodista quiere obtenerla. Trato de entregar al reportero cuanto pueda, sin perjudicarme. Luego, cuando entro en la habitación, camino con confianza. En ocasiones incluso camino por el pasillo algunos minutos antes de entrar, para sentir el ritmo de mi corazón. Cuando entro en la habitación, me concentro en la nueva persona que encuentro e intento saber algo sobre ella. Me concentro muy intensamente en esa persona, formulo unas pocas preguntas acerca de sus antecedentes, por qué me quiere entrevistar y sobre qué trata el artículo. Durante todo este tiempo el centro de atención está fuera de mí. Una vez traspaso la puerta, no pienso más en mí. El reportero puede gustarme o no. Él o ella pueden querer perjudicarme o no. No hay mucho que pueda cambiar al respecto. Lo único que puedo hacer es leer a la persona, demostrar que no estoy atemorizado por la situación, tratar de ser lo más franco posible, y tratar de ayudar al reportero a alcanzar sus objetivos.

Los mismos principios se pueden aplicar cuando caminas por un escenario para dirigirte a una audiencia. Simplemente concéntrate en algo diferente de ti, camina a tu alrededor y sé físicamente enérgico. He conocido a personas que van al lavabo antes de pronunciar un discurso y simplemente vocalizan, abriendo sus gargantas y diciendo con fuerza: «Ah, ah, ah». He conocido a gente que hace ejercicios antes de pronunciar un discurso. Escoge cualquier actividad para mantenerte físicamente en forma; no es necesario quedarte sin respiración, pero sí tener una sensación de bienestar, antes de entrar y pronunciar tu discurso.

Tan pronto entres en la habitación con el periodista o frente a una audiencia, pasea tu mirada confiadamente y de manera casual, mira directamente a quien esté en la habitación y sonríe. Esto demuestra que no tienes miedo a la situación. Algunas personas tienen la sensación de que aparecer ante el público es como entrar en la jaula de un león. Ése me parece un pensamiento negativo. Pero incluso si lo pensara así, mantendría mis ojos fijos en el león. Si entrara en la jaula de un león, seguramente no miraría mis pies ni miraría hacia el techo. Es más útil para ti verlo de esa manera. Yo no encuentro a las audiencias amenazadoras, pero si tú las ves así, ¡simplemente mira al león!

Aprendí esa lección de energía y compromiso muy temprano en mi carrera y de una manera particularmente forzosa. Era ayudante de dirección en un programa de televisión. Uno de los productores con quien trabajaba era muy creativo y podía ser fascinante, pero solía desplegar una personalidad brutal, sádica. Con frecuencia, cogía a algún miembro del equipo y lo intimidaba durante todo el día. Era muy embarazoso presenciarlo y muy humillante soportarlo. A nadie le gustaba. Pero todo el mundo lo aceptaba porque todos le teníamos miedo.

Un día me llegó el turno de estar «en el punto de mira», como lo llamábamos. Empezó por escogerme y me mantuvo en vilo durante toda la mañana. A las dos en punto de la tarde, lo hice. Caminé derecho hacia él, lo miré a los ojos y dije: «Está bien. No me hagas eso nunca más». Bien, él tenía que hacerlo al menos una vez más. Era inaceptable para mí, así que le golpeé. Se armó un alboroto. Rompimos algunas cosas de la oficina, y finalmente dos tipos me arrastraron hasta el lavabo de hombres para poner fin a aquel jaleo.

Pensé que sería la ruina de mi carrera. Pero en realidad tuvo exactamente el efecto contrario. Dos años más tarde, aquel productor dejó el programa y fui considerado para reemplazarlo, al lado de muchos otros que eran mayores y tenían más experiencia que yo. Un día, el presidente de la compañía me llamó a una reunión y me dijo que quería ponerme a cargo de toda la operación. «Hemos tenido tres razones para elegirlo a usted», dijo; «Prime-

ro, puede hacer que los demás crean que hará lo que dice que hará. Nos vamos a arriesgar con usted, Ailes, porque creemos que cree que puede hacerlo. Eso es valioso para nosotros. La segunda razón es que ha demostrado que tiene ideas creativas y no teme ensayar cosas nuevas. Tercero, dos años atrás usted demostró que no era el criado de nadie. Usted es el único que alguna vez se resistió. Mostró agallas y aunque su método fue inmaduro, queremos a alguien que tome decisiones independientes.»

No tenía aún 26 años y me convertí en productor de la televisión nacional. Cuando asumí el programa, lo veían en casi 32 ciudades. Cuando lo dejé, tres años más tarde, habíamos llegado al fenomenal nivel de 180 ciudades.

## COMPROMISO

Ahora, no te recomiendo llegar a liarte a tortas en la oficina para ganar ascensos. Pero puedes ver cuánta importancia da la gente al compromiso y a poner alguna energía detrás de tu fe en ese compromiso.

La mayoría de la gente piensa que su nivel de energía es mucho más alto de lo que es. El ochenta por ciento de nuestros clientes se sorprende cuando se observa por primera vez en una cinta de vídeo. Usualmente dicen cosas como: «Yo pensaba que era más fuerte», «No sabía que fuera tan aburrido», «Nunca muevo las manos ni la cara», «Estoy hablando monótonamente». La mayoría de las personas piensa que tiene mucha fuerza en su discurso, cuando frecuentemente ocurre lo contrario. Sea que pienses que tu nivel de energía es muy alto, muy bajo, o adecuado, pregunta a alguno de tus amigos qué piensa sobre esto. Te puede sorprender cuánto puedes aprender. En realidad, siempre deberías aumentar un poco tu energía frente a una audiencia. El noventa y nueve por ciento de nosotros tiene inhibiciones naturales que le impiden ir muy lejos. Si formas parte del otro uno por ciento, tu esposa, esposo, o amigo pueden evaluarlo.

En el próximo capítulo hablaremos sobre un problema que todos tenemos de vez en cuando: ¡tomar las cosas demasiado en serio!

## ¡Relájate!: estás aburriendo a todo el mundo

En una ocasión me encontraba en una reunión con uno de los más poderosos presidentes de la industria del espectáculo: un muy temido tirano. Discutíamos un programa de televisión que yo estaba produciendo para su corporación, con toda la cúpula de su equipo. Se trataba de un hombre temperamental, y tuvo un ataque por algunos problemas menores acerca del horario. Gritó a todo el mundo alrededor de la mesa. Cual furibundo acusador, señaló e interrogó a cada persona, haciendo ostentación de su capacidad de intimidar. La tensión iba en ascenso. Cuando llegó a mí, gritó: «¿Y usted, Ailes, qué hace USTED?».

Yo dije: «Quiere decir ahora, esta noche, o por el resto de mi vida?». Hubo un momento tenso de silencio. Los demás en la habitación estaban con los ojos abiertos, espantados. El presidente lanzó la cabeza hacia atrás y rió a carcajadas. Con su permiso, los otros rieron también.

## LA DIRECTRIZ BÁSICA

Si tengo que resumir en dos palabras un consejo que doy a muchos de mis clientes, es: «¡Relájate!». Para más de siete entre cada diez personas que pierden su trabajo, la razón no es falta de habilidad. De acuerdo con estudios realizados por adiestrados de ejecutivos, se trata de conflictos de personalidad. Esto se refleja en esta cita tomada de la publicación empresarial *Bottom*

*Line Personal:* «Cuando un ejecutivo llega a ocupar gerencias medias y superiores, el primer criterio para avanzar son las habilidades para las comunicaciones y la motivación, más que su labor en el trabajo. Las relaciones con los superiores y colegas también son importantes. La directriz básica es: la alta administración promociona a las personas que le gustan». ¿Qué garantiza que no le gustes a la gente? Que te tomes demasiado en serio.

Puedes poner siempre en aprietos a las personas que se toman demasiado en serio. Usualmente están meditando o hablando con gran estima sobre sí mismas. Un ego positivo puede ser un gran aliado en situaciones de comunicación, pero un ego negativo puede ir en detrimento de tu carrera. Cada vez que veo a alguien que habla demasiado sobre sí mismo, recuerdo la vieja historia acerca del actor que testifica en el juzgado. El fiscal dice al actor que está en el estrado: «Según usted, ¿quién es el más grande actor de todos los tiempos?». El actor responde: «Yo». El abogado dice: «¿No es eso un poco egoísta?». El actor responde: «Tal vez, pero estoy bajo juramento».

## TU RESPONSABILIDAD

Esas personas a las que despiden por problemas de su personalidad o por «políticas laborales» probablemente aún tendrían sus trabajos solamente si hubieran aflojado y mantenido a raya a sus egos, de tal manera que la gente los pudiera mirar y trabajar con ellos. La premisa más difícil para que muchas personas te den crédito es frenar tu ego. Si realmente odias tu trabajo o a la gente con quien trabajas, vete a otra parte. Pero en tanto hayas decidido permanecer donde estás, es tu responsabilidad ser entusiasta, positivo y amistoso.

Ten mucho cuidado con tu ego. ¿No se interpone en tus comunicaciones? ¿Dices «yo» muy a menudo? ¿Estás usualmente concentrado en tus propios problemas? Esos problemas, ¿son desproporcionados? ¿Te quejas con frecuencia? ¿Aprovechas cualquier oportunidad para decir a los demás lo difícil que es tu vida? Cuando la gente te comenta una nueva idea, ¿encuentras el punto negativo para desanimarlos? ¿Piensas que la suerte te ha dado la espal-

da? ¿Aún blasfemas por cualquier desaire real o imaginario que te hayan hecho?

## PREGUNTAS AL EGO

Puedes considerar estas preguntas como simplemente negativas. Pues lo son. Pero son más que eso, porque todas son sobre ti. Son preguntas al ego. Si has respondido sí a una sola, necesitas «frenarte». Estás aburriendo a tus amigos, familia y colegas. «Relajarse» implica humor y no tomar nada demasiado en serio. Pero es una parte de toda tu actitud. ¿Estimulas o abates a la gente? Ésta puede ser la pregunta más importante que debas afrontar en tu carrera y en tu vida.

Hace algunos años, me enviaron a un ejecutivo (llamémoslo Fred) para que lo adiestrara en la comunicación, con este ultimátum del exasperado presidente de su compañía: «Estoy a punto de matar a Fred, aunque está sufriendo un desengaño porque pensaba que debía ser nombrado presidente de su división. Sabe más que nadie en la compañía acerca de esa división. Es brillante en la planificación de los negocios y muy bueno en economía. Pero nunca sonrío y es indeciso. Deprime infernalmente a todo el mundo con su mirada de perro apaleado. Cuando Fred sale al pasillo la gente se encierra en los armarios, corre detrás de los depósitos de agua y se hunde en sus escritorios para evitar contagiarse de su hastío. Se preocupa tanto por el lado oscuro de las cosas que ahoga sus habilidades para tomar decisiones».

«Ailes, si este tipo no cede, lo voy a tirar a un acantilado, antes de que me haga saltar a mí y a todos los demás.»

## HEREDERO FORZOSO

Quando Fred vino a mi estudio por primera vez, no tuvo que decir una palabra: todo estaba escrito en su cara. Parecía afligido, como si viniera de un funeral. Cuando habló, su voz era monótona, sin vida. Me dijo que estaba en desacuerdo y dolido porque no había obtenido el ascenso. Después de 20 años en la compañía,



había llegado a ser vicepresidente ejecutivo gracias a sus evidentes logros. Cuando el presidente de la división se retiró, Fred se veía a sí mismo como el heredero forzoso. Pero el presidente contrató a alguien de fuera y me dijo que Fred no lo había conseguido porque le faltaban ciertas habilidades para el liderazgo. La actitud negativa de Fred lo llevaba siempre a esperar lo peor. Como siempre esperaba lo peor, retrasaba la mayoría de las decisiones y en ocasiones las paralizaba.

## MUERTE INCIERTA

Hablar con Fred durante algunos pocos minutos me confirmó el juicio del presidente: Fred no tenía ni idea sobre por qué no había conseguido el ascenso. Para aclarar a Fred que esa actitud negativa y sus indecisiones estaban asociadas a ello, mi socio, Jon Kraushar, le presentó esta situación simulada: «La totalidad de la plana mayor de los ejecutivos de su empresa ha estado en un refugio en el Greenbrier, en West Virginia. De regreso a casa, el avión que todos tomaron se estrella y todos mueren. Usted no fue al viaje porque tenía una emergencia familiar. Así que ahora es el único miembro superviviente del equipo de alto nivel administrativo de su compañía. Yo soy su segundo de a bordo. Usted me ha llamado a su oficina para decirme qué se supone que debo hacer. Está solo a cargo de la compañía. ¿Qué diría?».

Los ojos de Fred se abrieron. Su mirada estaba congelada, como un conejo deslumbrado por los faros. Dijo: «¿Qué piensa usted?».

Jon repuso: «Usted está al mando. ¿Qué quiere que hagamos?».

Fred permaneció con la mirada perdida durante 15 segundos. Luego dijo: «¿Piensa que debemos llamar a las familias?». A propósito, devolvimos la pregunta a Fred, que jugó con ella torpemente. Lo mismo ocurrió cuando le hicimos preguntas como: «¿Cómo quiere comunicárselo a los empleados de la compañía?» y «¿Qué hay sobre los medios de comunicación?».

Fue todo un caos y lo teníamos en un vídeo. Fred estaba agotado. Fue un ejercicio brutal, pero era absolutamente necesario para demostrarle que no estaba listo para dirigir la división.

Una vez se vio en la cinta de vídeo, captó el mensaje. Discuti-

mos su necesidad de algún asesoramiento psicológico adicional (él había estado yendo a una analista). Nuestro objetivo inmediato era salvar su trabajo y hacer que se desarrollara mejor en él. Pensábamos que era muy bueno haciendo su trabajo. No obstante, su autoestima era muy baja. Parecía no sentir entusiasmo por nada: ni energía ni fuerza vital emanaban de él. Revisamos primero todas las cosas buenas que había realizado en el trabajo y las contribuciones que había hecho a la compañía.

## PARTE DE TU TRABAJO

Me dirigí hacia el tablero y escribí «Descripción del trabajo». Dije: «Definamos su trabajo. Asegurémonos de que está haciéndolo todo. Dígame por qué ha sido tan bueno en ese trabajo, tanto como para merecer un ascenso. ¿Cuáles son sus obligaciones y qué puntuaciones se daría en ellas?».

Hicimos la lista, incluyendo el control financiero, planificación estratégica y *marketing*. Se dio puntuaciones altas en cada uno. Cuando finalizamos, dije: «Hay un par de categorías que faltan». Escribí «decisión» y «actitud». En «decisión» le dimos una puntuación muy baja y le recordamos el vídeo, cuando estaba supuestamente al mando de toda la compañía. En «actitud», dije: «Parte de su trabajo es ser entusiasta y estimulante, y en eso está fallando. Se supone que debe liderar un equipo e inspirarlo. Pero está obteniendo muy pocos puntos ahí. Dígame que no está deprimido, sólo serio. Pues bien, la percepción es una realidad y todo el mundo a su alrededor piensa que usted está deprimido. Aunque no lo esté, es usted condenadamente serio. Es bueno ser serio en el trabajo y en la vida, pero parece como si usted se tomara todo, y a sí mismo, demasiado en serio. Por eso no obtuvo ese ascenso. No porque fallara en sus habilidades para el trabajo, sino porque su actitud apesta».

Concluí: «Fred, tengo que decirle la verdad. Usted me deprime». Él sonrió. Yo insistí: «Fred, así es como lo ven sus jefes. Por eso la gente no quiere verlo al salir al pasillo. ¿Su jefe evita reuniones con usted o las acorta?». Fred admitió eso. Pensando en ello se puso pálido, fue como un hundimiento. Después de reu-

nirse con nosotros en seis ocasiones más durante los meses siguientes, fue capaz de aceptar que su actitud era parte de la descripción global de su trabajo y que tenía que relajarse. Con algunos consejos adicionales, Fred mejoró espectacularmente en su trabajo y asumió cada vez más responsabilidades.

Relajarse no significa convertirse en un comediante. Pero si aprecias el humor y ocasionalmente ves el lado luminoso de las situaciones más tensas, serás el tipo de persona que los demás aprecian tener a su alrededor.

## EL SENTIDO DEL HUMOR

Casi todos aquellos que acuden a mí para un adiestramiento quisieran tener más humor. La regla general es: si no eres una persona con humor en tu vida, las probabilidades de convertirte en alguien divertido una vez al mes por 15 minutos durante un discurso no son muy buenas. Pero si eres una persona relativamente relajada fuera de escena, cuando subas a la tarima tendrás más oportunidades de éxito con el humor. Esto ocurre porque cuando tú te relajas, tu público se relaja, lo cual le permite ser receptivo al humor que le brindas. La meta, recuérdalo, es estar tan cómodo siendo un comunicador como lo estás cuando conversas con alguien en el salón de tu casa.

Ocasionalmente alguien acude a mí y dice: «Me gustaría aprender a ser más divertido». Yo empiezo por formular una serie de preguntas. ¿Por qué no tratas de responderlas?

## TU COEFICIENTE DE HUMOR

¿Quién es tu cómico favorito? ¿Quién o qué piensas que es divertido? ¿Cuándo fue la última vez que reíste a carcajadas? ¿Cuándo fue la última ocasión en que contuviste la risa? ¿Has hecho reír a alguien en alguna oportunidad? ¿Cuándo? ¿Y por qué fue divertida esa situación? ¿Sabes algunos chistes? ¿Recuerdas alguna ocasión en tu vida en que rieras incontroladamente? ¿Tus amigos te describirían como alguien divertido en una conver-

sación casual? ¿Quién es tu amigo más divertido? Recuerda tu escena favorita en una comedia. Descríbela y dime por qué es divertida.

Si has tenido algún problema respondiendo a cualquiera de estas preguntas (como les ocurre a la mayoría de mis clientes), puedes tener más interés en ser divertido que en el humor mismo. Si no observas (o no puedes) ni entiendes ni disfrutas el humor, no podrás *utilizarlo*. Algunas personas que acuden a mí parecen asesinos, actúan como seres desalmados y quieren contar chistes. No son personas que vayan a conseguir grandes risas. Intimidan a la gente.

## FUERA DE LOS PUNTOS

Puedes empezar a conseguir algo de humor leyendo «por fuera de los puntos», es decir, fuera de las lecturas normales que realizas para los negocios. Digamos que alguien es un ingeniero y quiere ser un buen orador. Es improbable que obtenga gran cantidad de humor leyendo «Principios de termodinámica» o «Elementos de la fabricación del plástico por moldeado y soplo».

Como mínimo, debería tratar de revisar el *Reader's Digest* para conocer anécdotas humorísticas que podría utilizar. La mayoría de los libros de chistes o las antologías no pueden repetirse palabra por palabra. Pero si la idea es divertida, puedes reelaborar el lenguaje y adecuarlo a tu estilo y a la ocasión.

Aquí hay un ejemplo de una historia adaptable para hacer observaciones ante cualquier grupo de profesionales. R.T. McNamar, del Departamento del Tesoro, contó esta historia sobre la competencia ante la California Association of Realtors:

Antes de darles las buenas noticias pensé que podía subir al estrado con una historia que sucedió tiempo atrás, durante los días de la Prohibición. Parece que veinticinco de los contrabandistas más importantes de San Francisco fueron atrapados en una redada por sorpresa. Cuando eran procesados, el juez les formuló preguntas casuales sobre su ocupación. Parece que los primeros veinticuatro estaban todos vinculados a la misma actividad profesional. Cada uno dijo que era corredor de bienes raíces.

«Y usted, ¿qué es?», preguntó el juez al último prisionero.

«Su señoría, yo soy contrabandista de licores», dijo.

Sorprendido, el juez rió y preguntó: «¿Cómo va el negocio?».

«Iría mucho mejor», respondió, «si no hubieran tantos corretores de bienes raíces alrededor.»<sup>13</sup>

Es difícil enseñar humor a una persona que no puede reírse de sí misma. ¿Cómo estás en ese punto? Cuándo fue la última vez que otras personas se rieron de ti y fuiste capaz de reír con ellos? Piensa en algo realmente tonto que hayas hecho. ¿Te sentirías cómodo contándolo a otros y riendo junto con ellos? Aunque tomes tu trabajo en serio, ¿puedes ver su lado divertido?

El economista Richard W. Rahn, de la Chamber of Commerce of the United States, contó esta historia, para iniciar una discusión sobre suministros económicos, en la 32 Conferencia Nacional de la Tax Foundation:

Es un placer estar aquí el primer día de un invierno en Nueva York. Nueva York no ha cambiado, en realidad, como me habían notificado. Salí de mi cuarto esta mañana y un típico vagabundo neoyorquino se me acercó y me dijo: «¿Me puede dar cinco dólares para un café?». Yo había vivido aquí durante un par de años mientras iba a la universidad y enseñé aquí. Me parecía que los precios solían ser más bajos, y le dije: «¿No son cinco dólares demasiado para un café?». El tipo dijo: «Bien, ya sabe, la inflación se ha incrementado en un catorce por ciento». Yo respondí: «¿En serio?». Y él dijo: «Sí, y los salarios han subido a un nivel medio del once por ciento, lo cual ha sido muy duro para nosotros aquí, en la calle». Le dije al tipo: «Y si usted sabe todo esto, ¿por qué no se convierte en economista?». Con eso, me dio la espalda, se puso rígido, me miró fijamente a los ojos y dijo: «Señor, yo aún tengo algún orgullo».<sup>14</sup>

La intensidad que algunas personas imprimen a sus trabajos y, más importante aún, a sí mismos, puede ahogar el humor. Ellos no pueden entender por qué todo el mundo a su alrededor no se

13. *Op. cit.*, Skovgard, *Openings*, pág. 36.

14. *Op. cit.*, Skovgard, *Openings*, pág. 26.

toma a sí mismo y a su trabajo tan seriamente como ellos. La realidad es que nadie se esmera como tú lo haces. Los otros pueden pretenderlo. Pueden mover la cabeza de arriba abajo y mirarte absortos y con interés, pero recorriendo el interior de las órbitas de sus ojos está la sensación siguiente: «Este tipo me está aburriendo. Es tan apasionado sobre lo que está haciendo... Y piensa que es tan importante que si él se detiene, el mundo se detendrá».

## EL HOMBRE ESPECTÁCULO

Déjame salir del mundo de las empresas por un momento para contarte algo acerca de un hombre que fue un verdadero profesional durante mucho tiempo, porque personificaba mucho de esto que he venido comentando. Ya te puedas identificar con él o no, podrás apreciar su cordialidad en su vida pública, combinada con su enorme talento. Me refiero a Liberace.

Liberace era conocido entre sus amigos como Lee. Creció en Wisconsin, y siendo un niño tuvo que tocar el piano en bares para conseguir dinero. Su padre era muy severo, una especie de músico clásico carente de humor, que insistía en que Lee se convirtiera en un pianista clásico. Lee obedecía con desgana los deseos de su padre. Finalmente, le llamaron para dar un concierto de música clásica y su padre asistió. Liberace actuó de la mejor manera esa noche, con una aptitud poco usual. Pero cuando el concierto concluyó, se volvió hacia el asiento de su padre, esperando verlo lleno de orgullo, y lo encontró vacío. Su padre se había ido del concierto. Cuando Liberace llegó a casa, su padre lo reprendió por actuar como un payaso mientras interpretaba grandes piezas musicales. Liberace dijo más tarde que el rechazo de su padre aquella noche fue la decepción más grande de su vida. Sin embargo, él convirtió su tragedia en un triunfo.

Más adelante se convirtió en el mayor *showman* desde Al Jolson. Sin sentido del humor jamás hubiera podido convertir sus lágrimas en risas. Era puro espectáculo, de principio a fin. Sabía qué era lo que funcionaba; y no lo alteraba. Nunca frustró al público, pues había aprendido la lección y era capaz de hacer chistes sobre sí mismo.

Como productor de televisión, trabajé con él en varias ocasiones y era un completo profesional. Durante el verano de 1981, yo estaba en Las Vegas produciendo algunos programas especiales en la Fantasy Suite del Caesar's Palace. Se trataba de un programa de entretenimiento nocturno y Liberace estaba anunciado como el primer invitado. También tenía que hacer dos espectáculos en el salón principal. Estuvo de acuerdo con hacer una breve presentación en nuestro programa e interpretar una pieza al piano. Desgraciadamente, todo cuanto podía resultar mal resultó mal ese día e íbamos con tres horas de retraso. Eran cerca de las dos de la mañana y aún éramos incapaces de grabar. Liberace estaba extenuado, después de haber aparecido ya en dos programas de 70 minutos. Cuando llegó a nuestra *suite* para grabar, rápidamente se percató de que teníamos problemas. En vez de abandonar el lugar, se sentó al piano y pidió al grupo que conservaran todos el buen humor, hasta que solucionáramos nuestros problemas técnicos. Lo recuerdo allí, exhausto, sudando, pero haciendo agradable el momento, interpretando *Beer Barrel Polka* para los tramoyistas.

Probablemente hay muchos chistes más sobre Liberace que sobre cualquier otra persona en el negocio del espectáculo. Se tomaba el pelo a sí mismo. Y se convirtió en una de las figuras más queridas del negocio. No creo que hubiera un solo productor, actor o escritor en alguna parte que conociera a Liberace y no lo quisiera. Era el clásico ejemplo de un hombre que nunca dejó ver su lado oscuro. Cuando estaba con la gente, Lee sabía que *era él* el producto en venta. Él era el mensaje. He aquí a un hombre que era un poco diferente. Liberace era extremado, por supuesto, en vestuario y en estilo. Pero parte de su legado para nosotros es su énfasis en la importancia de no tomarse demasiado en serio.

## TENER MÁS HUMOR

Con frecuencia recomiendo un ejercicio a la gente que quiere ser más divertida: acude a un teatro o ve a ver la mejor película cómica de la cartelera. Después nos encontraremos nuevamente, para que me cuentes la escena de la película que más te hizo reír.

Piensa en por qué funciona esa escena. Prepárate también para hablar acerca de tres personas que hayas conocido en tu vida que te parezcan divertidas o te hagan reír.

## EMPIEZA CON LA INVESTIGACIÓN

La habilidad para el humor depende de seis palabras: investigación, relevancia, ritmo, ensayo, relajación y riesgo.

Estoy convencido de que tienes que investigar para encontrar una historia que te guste. La investigación es la primera palabra relacionada con el buen humor y la narración de historias.

Mucha gente lee historias y luego piensa: «Eh, esto debe ser divertido porque está en un libro o en un periódico». Utilizan la historia y no funciona. A menudo no creen en sí mismos. Yo nunca contaría una historia que personalmente no considerara divertida. Eso significa una gran cantidad de investigación. A medida que realices lecturas casuales, busca ideas humorísticas. Hay muchas historias que, cambiando el final, el momento decisivo, o desembarazándose del lenguaje anticuado e inapropiado de la historia, pueden convertirse en muy buenas historias de la actualidad. La mayoría de la gente no lo ve de esa manera. Miran su valor superficial y dicen: «Eso no es divertido», y por eso no la usan. He visto a mi amigo, el humorista Mort Sahl, leer un periódico vespertino y crear muchos chistes para la actuación de esa noche. Muy pocos entre nosotros somos tan buenos como Mort creando humor, pero eso no significa que el humor no esté justo en nuestras narices.

## RELEVANCIA

Por supuesto, el elemento clave es hacer de la historia algo relevante para aquello que se está diciendo. Relevancia es la segunda palabra. La relevancia nos permite lograr o no un chiste. Un chiste raramente resulta por sí solo. Tiene que relacionarse con el material sobre el cual estás hablando al auditorio.

Cuando pronuncio un discurso sobre sondeos políticos, me gusta

contar la historia del hombre que se muda a una nueva ciudad. Va al palacio de justicia para tratar de conseguir nuevos amigos. Ve a un sujeto viejo sentado sobre el pavimento, con un perro al lado. El hombre nuevo en la ciudad camina hacia él y le pregunta: «¿Su perro muerde?». El viejo lo mira y dice: «No». Así que el sujeto se acerca a acariciar el perro, y éste casi le arranca el brazo. El hombre salta hacia atrás rápidamente y dice: «Pensé que me había dicho que su perro no mordía». El viejo lo mira y dice: «Ése no es mi perro».

Bien, el sujeto no había formulado exactamente la pregunta correcta. Esa historia me permite entender la importancia de formular las preguntas correctas cuando estoy haciendo sondeos.

## RITMO

El siguiente punto importante en la narración de historias frente a un auditorio es conseguir ritmo para el chiste. Ritmo es la tercera palabra. Mucha gente alarga los chistes en vez de sintetizarlos. Piensan que añadiendo más palabras y dando más detalles, harán la historia más divertida. Usualmente la hacen menos divertida. Cuanto más rápido y limpio sea el camino para alcanzar el momento decisivo, mucho mejor. La única excepción son ciertos chistes diseñados para contarlos absurdamente hasta el infinito. Pero tienes que ser un maestro en contar chistes para estirarlos así. Las historias tienen un comienzo natural (apertura), un centro (información/conflicto) y un final (resultado/momento decisivo). Si perturbas el ritmo, puedes ahogar la risa.

## ENSAYO

Antes de llegar a una fiesta a contar un chiste por primera vez, lo hago con mi familia. O se lo cuento a un amigo. Ensayo es la siguiente palabra. Debes ensayar la historia o el chiste en voz alta, preferiblemente ante otros que reaccionen espontáneamente. Yo lo trabajaría en unos pocos lugares hasta conseguir el ritmo, obtener la palabra justa en el momento justo, hacer la pausa en

el momento adecuado, emitir la frase decisiva en el momento correcto sin realizar movimientos físicos... Incluso cómicos profesionales muy bien pagados, como Steve Martin, Robin Williams, Rodney Dangerfield y Eddie Murphy, asisten a pequeños clubs y trabajan gratis para ensayar materiales nuevos.

## RELAJACIÓN

Después de investigación, relevancia, ritmo y ensayo, sigue la relajación. No es el fin del mundo si tu chiste no funciona. Algunas veces no funciona. Es lo suficientemente interesante que la audiencia siempre te ofrezca algo más por el esfuerzo que por no intentarlo, siempre y cuando no los desconciertes. Y la única manera de no desconcertarlos es evitando desconcertarte tú. Siéntate cómodo. Permanece relajado. Si cuentas tu historia una vez y no funciona, simplemente sigue adelante con tus observaciones o burlate de ti mismo por imbécil. El mundo no se acaba. Si puedes, graba o filma tu actuación. Estudia la cinta. Escucha tu voz. ¿Por qué funcionó, o no, la historia? Inténtalo de nuevo. Vale la pena. No existe una sensación mejor que escuchar a un público riendo por algo que tú has dicho. Conozco a muchos actores serios que lo darían todo en sus carreras por lograr que el público ría.

## RIESGO

Finalmente, hay un riesgo razonable en el humor, y mucha gente simplemente no quiere asumirlo. Se autoconvencen de que son malos oradores, en lugar de aceptar simplemente que les ha fallado una broma. Lo más importante es presentar un chiste o una historia como lo más divertido del mundo. Decídete, cuéntala y funcionará (o no). La vida continúa. Si utilizas las seis palabras, podrás contar al menos con algunas sonrisas. Simplemente, siéntete cómodo y sigue adelante.

Muchas personas se han convertido en buenos narradores de historias con este sistema. ¡Yo sé que funciona!

## De acuerdo, Ailes, cúreme El método/curso Ailes

Dos tipos de clientes acuden a nosotros para un adiestramiento en comunicación. Algunos quieren mejorarlo todo. Se ven a sí mismos avanzando a grandes zancadas. Quieren avanzar rápidamente, y saben que las comunicaciones les van a ayudar. A los del segundo grupo los envía siempre alguien, usualmente de su compañía. Se resisten con protestas y gritos, y no quieren que nadie se meta con ellos.

El primer tipo de clientes —del tipo «yo puedo hacer»— por lo general se comunica mucho mejor y quiere mejorar. El segundo es del tipo «No puedo hacer». Mi favorito, entre el segundo tipo, fue un empresario que me envió un consultor financiero. Entró, se sentó frente a mi escritorio, cruzó sus brazos, cruzó las piernas, se desmadejó en el asiento, frunció el ceño y dijo: «De acuerdo, Ailes, cúreme».

Inmediatamente supe que había un problema. Se trataba de un empresario de éxito que había construido su propia compañía multimillonaria. Pero ahora planeaba expandirla y necesitaba llegar a Wall Street para conseguir más dinero. Esto significaba que él se detendría frente a banqueros inversionistas, presentándose y solicitando ayuda. A estas alturas había tenido muy poco éxito al respecto. Así que le habían dicho que acudiera a mí y él estaba resentido por eso.

Le pregunté: «¿De qué está asustado?».

«De nada. Yo nunca voy a donde me da miedo. Soy un multimillonario y he construido mi camino a partir de la nada. Ahora

he ido a Wall Street a hablar con esos «besuqueadores de cucharas de plata» para que me den algún dinero.»

«Bien, aparentemente usted está fracasando en ello.»

Él puso los ojos en blanco y no dijo nada.

«Vayamos al estudio y veamos qué pasa.» Tomé la cámara y le dije: «Simplemente quédese allí y empiece a actuar igual que lo hace en Wall Street. Cuénteme cosas sobre su negocio y por qué yo debería invertir en él».

#### LOS PRIMEROS TREINTA SEGUNDOS

Lo dejé hablar durante casi treinta segundos, luego lo detuve y le pregunté: «¿De qué siente miedo?».

«De nada.»

«¿Por qué está enfadado?»

«Yo no estoy enfadado.»

«He visto por lo menos cinco signos visibles de miedo y hostilidad y usted sólo ha hablado durante treinta segundos.» Paré la cinta y la rebobiné.

La cinta lo mostraba utilizando palabras inflamatorias, con sus manos frente a la cara y sus ojos dirigiéndose al techo. Desvirtuaba demasiado su imagen. Tenía una expresión cautelosa en su cara y cruzaba los brazos como si se protegiera. Hacía lo posible para prevenir cualquier error.

Le dije: «Creo que lo que pasa aquí es que usted es un hombre que se ha hecho a sí mismo —usted no tiene estudios económicos ni empresariales— y se siente muy superior a la gente ante quien acude para conseguir dinero. Y se siente resentido frente a ellos porque piensa que la gente de Wall Street heredó su dinero y nunca tuvo que luchar: fueron a escuelas preparatorias en el Este, que usted nunca pudo pagarse. De esta manera, cuando se enfrenta a ellos, descarga toda esta hostilidad y rabia sobre ellos. Y francamente, amigo, si yo fuera uno de ellos, no le daría ni un centavo».

Pasé de nuevo la cinta y la congelé en ciertos puntos para explicarle qué quería decir. Él se desplomó en su silla y dijo: «¡Oh, Dios mío, yo no tenía ni idea!».

#### UNA APROXIMACIÓN ALTERNATIVA

Trabajamos durante un rato. Pero aún no lograba que se relajara lo suficiente. Finalmente, hicimos una pausa y le pregunté si tenía hijos. Dijo que sí. Entonces le dije: «Imagine que sus hijos le han pedido que vaya y hable ante su clase sobre lo que hace para vivir». Filmamos de nuevo y él habló sobre su compañía, su producto, su historia, sus planes de expandir el negocio y hacerlo más rentable. Estuvo excelente y muy simpático. Había emergido un lado completamente diferente de su personalidad. Después de mirar la cinta juntos dije: «Ahora, si usted me hablara de esta forma, probablemente yo vería con mejores ojos su propuesta».

Aparentemente, Wall Street estuvo de acuerdo, porque un par de meses más tarde él alcanzó su meta financiera.

#### «IMAGEN»

En mi negocio, nos referimos a nosotros mismos como consultores en comunicación. A algunas personas, no obstante, les gusta llamarnos «fabricantes de imágenes». La verdad es que nadie puede construir una imagen para otro. Si quieres mejorar o destacar de alguna manera, lo único que puede hacer un consultor es aconsejarte y guiarte. Podemos señalar valores y torpezas en tu estilo, y podemos entonces ofrecer sustitutos y sugerencias para ayudarte. Debes tener deseos de mejorar y de trabajar en ello. Lo más importante: cualesquiera que sean los cambios que realices deben estar acordes con quien *eres* realmente, en las mejores condiciones. Todas las sugerencias, todo el adiestramiento en oratoria, todo el conocimiento sobre escenificación, representación y medios de comunicación —todo aquello popularmente asociado con «fabricar una imagen»— no funcionará si las mejoras no se ajustan adecuadamente a lo que eres tú esencialmente.

## LA LISTA

Una de las herramientas que utilizamos para diagnosticar quién eres «tú, en las mejores condiciones» es una simple lista de aspectos. Incluye la apariencia física, energía, velocidad, emisión, tono, frases, gestos, contacto visual y capacidad de mantener el interés de la audiencia. Digamos que te filmamos en una sesión en mi estudio de Nueva York. Cuando miramos la cinta, te entregamos esta lista y te decimos: «Imagina que no conoces a la persona de la proyección y anota tus impresiones al pie de los ítems de la lista. Te he llamado ahora para que me des tu consejo. ¿Qué piensas de la persona que estás observando? ¿Qué piensas de la voz de esta persona, de su uso del lenguaje, de sus habilidades descriptivas, de la manera en que se mueve y de cómo te hace sentir?»

Lo interesante de esto es que la mayoría de las personas se dan puntuaciones muy altas o muy bajas. Muy poca gente acierta, en realidad. Eso nos dice algo acerca de su autoimagen y nos da un punto de partida. Algunas personas que no muestran gran vulnerabilidad dirán: «Sabe, creo que es muy bueno». Se inflarán. Otras personas dirán: «Muchacho, es terrible». Podrás ver la sangre cayendo a chorros de sus caras.

Hemos descubierto que quienes se describen a sí mismos con mucha precisión, resultan personas muy seguras. Usualmente pueden asumir la crítica muy bien, y a menudo despliegan una cierta cantidad de humor. Es muy importante determinar tempranamente cuánta retroalimentación positiva y negativa podemos brindar con seguridad. Si la persona tiene una baja autoestima y piensa que es terrible en todo, necesita alguna retroalimentación positiva antes de empezar a trabajar sus problemas. Siempre hay algunas cosas buenas en aquello que hacen y nosotros debemos ser capaces de señalar estas cualidades. Pero para poder ayudarles, tengo que darles una valoración honesta. Siempre es bueno que recordemos nuestros puntos buenos, porque estas valoraciones son un principio sobre el cual podemos construir para ser mucho mejores. Haz una lista de aquello que consideras tus puntos fuertes, especialmente los relacionados con la forma en que te comunicas. Revisa la lista y considera si algunas de las cualidades son realmente puntos *demasiado* fuertes. Por ejemplo, algunos que se describen como

«persistentes» pueden serlo excesivamente en realidad y volverse engorrosos. O «elocuente»: podría ser un término educado para definir a alguien que habla demasiado.

## FRANQUEZA

Mi trabajo consiste en identificar los puntos fuertes y debilidades de mis clientes, y trazar la línea entre los dos con una mezcla de honestidad y diplomacia. Muchas personas que se ponen en contacto conmigo están en una posición difícil, como el vicepresidente de relaciones públicas que reconoce que su director necesita algún adiestramiento en oratoria. Es difícil para alguien criticar a su jefe con absoluta franqueza y objetividad. En algunos casos se requiere brusquedad. Por eso es útil llevar un consultor externo que pueda entrar en la misma habitación con él y decirle cómo es.

Por lo general trabajamos individualmente, así podemos ser más francos. Yo doy crédito a la cantidad de franqueza que el cliente puede soportar, pues eso le gusta a mucha gente de éxito. Sin embargo, tenemos cuidado de no colocar a nadie en una situación embarazosa.

Recientemente vino un ejecutivo que me preguntó cuál era su problema real. Le dije: «Usted es aburrido».

Él se sorprendió y empezó a reír. «¿Sabe?», dijo, «nunca pensé que alguien me diría eso.»

Yo no diría lo mismo a cualquier cliente porque algunos no podrían soportarlo. Mi trabajo consiste en ser sensible a las necesidades de cada cliente. Pero éste era aburrido. En el fondo él lo sabía y quería saber cómo serlo menos. Así que trabajamos en ello.

Le pregunté qué leía, qué escuchaba, en qué estaba metido además de su trabajo. Salieron a flote los años en que había sido músico. Durante el colegio hizo teatro. Cuando se empezó a abrir al mundo, resultó muy interesante.

Lo filmé mientras hablábamos y una vez se introdujo en asuntos que le interesaban, se hizo más vivaz. Más tarde pudo observar eso en la cinta.

Cuando la gente se ve a sí misma haciendo las cosas bien, es



mucho más fácil para ellos «rebobinar la cinta» mentalmente y actuar mejor.

Lo más difícil para mí es lograr que los clientes *no* cambien cuando las situaciones cambian. En ocasiones, antes de convenarlos de actuar naturalmente, trato de capturarlos en el vídeo durante un momento de inconsciencia sobre sí mismos. Cuando vemos el comportamiento modelo, usualmente se trata de la manera en que yo quiero que ellos actúen en todas las situaciones de comunicación. La conducta no debe cambiar cuando las situaciones cambian. Pueden necesitar más lentitud o hablar un poco más duro. Pero básicamente deberían ser los mismos si los filmo, si voy con ellos a cenar, o si los pongo frente a una audiencia.

## ESPEJO

En esencia, nosotros somos un espejo para la gente. Decimos a las personas: «Mírese. Esto es lo que ven los demás. ¿Qué piensa usted?». Entonces guiamos las impresiones, porque si los clientes dicen: «Vaya, realmente parezco terrible y ¡oh!, sueño fatal», y cosas así, nosotros estamos ahí para poner las cosas en perspectiva. Incluso he debido decir a algún cliente: «Relájese. Usted tiene éxito». Estaba tan absorto en sí mismo, era tan vigoroso, que ponía a los demás contra la pared. Era implacable con los otros y consigo mismo.

## UNA PERSPECTIVA DE CIEN AÑOS

Cuando trabajo con una persona como ésta, la estímulo a asumir eso que llamo la perspectiva de los cien años: en cien años, ¿eso que hoy le produce úlcera será *realmente* uno de los hechos sobresalientes recordados por la historia humana? ¿O será mejor idea disminuir un poco la presión sobre usted y sobre los demás?

Cuando yo era un joven productor de televisión, estaba tan obsesionado con mi trabajo que uno de los ejecutivos de la emisora me dijo: «Ailes, yo creo que si le pido que lleve este edificio a la vuelta de la esquina de manera simplemente manual durante

el fin de semana, usted buscará la forma de hacerlo». Algunos de mis desvelos eran razonables. Pero mientras permanecí allí, estuve al borde del colapso. Un día, un productor experto, a quien yo le caía bien, me apartó a un lado y me sugirió con gentileza que debería tomar mi trabajo en serio, pero que no debía tomarme en serio a mí mismo. Desde entonces, a menudo me he encontrado riéndome de buena gana cuando las presiones del trabajo están en su punto máximo. «En cien años», me digo, «¿quién se preocupará?» (Piensa acerca de esto la próxima vez que estés saturado.)

## LA TRANSFORMACIÓN

Alguna gente dice: «No me cambie. Yo sé quien soy, y no quiero transformarme». A estas personas las grabo primero en una conversación, antes de que sean conscientes de que están siendo grabadas, y resultan muy buenas... cálidas, interesantes, relajadas.

Después les digo: «¿Caminaría usted hacia la tarima y pronunciaría un discurso extra de cinco minutos para nuestro trabajo?». Inmediatamente se transforman en personas completamente diferentes. Es como si yo me diera la vuelta y alguien hubiera ocupado sus lugares. Se vuelven rígidos y formales. Y fríos. Con frecuencia no se dan cuenta de las transformaciones que han sufrido.

Más adelante pasamos las dos filmaciones y les muestro el contraste entre sus dos actuaciones. Esto les ayuda frente a la aprensión de transformarse, porque pueden verse a sí mismos cambiando y nuestra meta es ayudarlos a permanecer como son, de ese modo cálido y agradable.

Grabamos a nuestros clientes en una serie de formatos: conversación, discursos espontáneos y discursos leídos. Al final de la primera hora tenemos una muy buena idea de aquello que está sucediendo. Entonces tratamos de conocer qué desearía mejorar el cliente, porque si tratamos de trabajar sobre un área en la que él piensa que es excelente, no vamos a llegar muy lejos.

La compañía que patrocina a un cliente usualmente también tiene una perspectiva sobre el problema. Nosotros combinamos nuestra percepción, la de la compañía y la de la persona, para en-

contrar una base común. Entonces preguntamos: «¿Qué le gustaría mejorar?». Desde allí podemos enfocar el adiestramiento y desarrollarlo individualmente, según estas directrices.

#### «NO SOY UN ACTOR»

Otra variación de «No me cambie» es el ejecutivo que me dice: «No soy un actor. No quiero aprender a actuar. Yo soy *yo*. Y quiero ser *yo*. He tenido éxito siendo *yo*. Soy una persona con éxito. No puedo cambiar ahora». Vomitan toda esta espuma y cuando me muestro de acuerdo con ellos, actúan positivamente. «¿Quiere decir que no tengo que *actuar*?», preguntan en voz baja y aliviada.

Les explico que no voy a enseñarles a actuar. Eso ocuparía años. Además, actuar no es la habilidad requerida para comunicar efectivamente nuestras *propias* ideas. Se actúa cuando alguien te pide que seas *otro*, diferente de quien eres realmente. Te pasan un guión y te piden que interpretes un papel. Por el contrario, representar es ser *tú, en las mejores condiciones*. Muchos hemos visto actores que aparecen como invitados en programas de televisión. Algo en ellos nos disgusta porque, cuando son *ellos*, no tienen la misma aura, el control, o incluso el encanto que reflejan en sus interpretaciones. Por otra parte, aquellos que *son* grandes comunicadores personales siendo ellos mismos, sólo utilizan su práctica en la actuación para estar más cómodos frente a la cámara o, tal vez, para moverse y gesticular con gracia. La «sustancia» real de aquello que tienen que decir proviene de sus habilidades fuera de la pantalla o detrás de los bastidores, especialmente de su compromiso.

Hay muchos actores adiestrados que también son comunicadores personales efectivos. Cuatro que vienen a mi memoria son Paul Newman, Liv Ullmann, Charlton Heston y Katharine Hepburn. Cuando ellos hablan personalmente en una entrevista, están representando su función, en oposición a estar actuando. De nuevo, representar es ser *tú, en las mejores condiciones*.

#### NO TENGAS MIEDO DE «REPRESENTAR»

No tengas temor de la palabra «representar». Acéptala. Es real. Es verdadera. Todos debemos hacerlo y debemos hacerlo bien para ser persuasivos. No significa nada falso. Recuerda, representar es simplemente ser *tú*, en las mejores condiciones.

Hay un momento en la vida durante el cual nos distraemos de la concentración de ser los mejores comunicadores. En la mesa cenando, decimos: «Por favor, pásame la sal» y la cogemos. Muchas personas asumen que se están comunicando bien porque, en un nivel social, logran cuanto quieren. Pero en el mundo de los negocios, donde el tiempo, la información y la competencia son factores que cuentan, las habilidades para la comunicación que se requieren para alcanzar tus deseos son más exigentes. Necesitas invertir más energía de la que utilizas en una mesa cenando.

Los tiempos han cambiado en las empresas. Por una parte, personas más cualificadas han obtenido trabajo. Hoy en día, en una situación en la cual se entrevista a tres personas con iguales cualificaciones para un trabajo, lo obtiene la que muestra mejores habilidades para la comunicación. Ésta es una consideración que va ganando terreno año tras año.

La imagen pública de una empresa es muy importante en la actualidad. Para «reclutar», para promocionarse, para llegar al público, para implicarse con la comunidad, o para que un ejecutivo represente a la empresa en el exterior, la persona responsable tiene que ser muy buena presentando la imagen de la empresa ante el público.

#### ENTREVISTA DE TRABAJO

Una de las situaciones de comunicación más importantes que puedes afrontar es una entrevista de trabajo. Algunos de los ejecutivos expertos que me llegan como clientes se encuentran ellos mismos fuera del mercado de trabajo, bien porque los han rechazado o porque han renunciado. Acuden primero a un «consultor», donde reciben un largo resumen escrito a máquina. Piensan que con dicho resumen conseguirán trabajo.

Este resumen tal vez lo coloque en la puerta, pero después de ello la entrevista de trabajo lo es todo. Desgraciadamente, la mayoría de los ejecutivos expertos no han sido entrevistados desde que salieron del colegio, y quizá ni siquiera entonces. Súbitamente se encuentran sentados al otro lado de la mesa y ésa puede ser una experiencia muy traumática y aterradora.

Uno de nuestros clientes para este tipo de adiestramiento fue una mujer que estaba dejando una prestigiosa firma de consultores. Era muy buena en su trabajo, tenía un salario alto y un formidable currículum, pero tenía problemas para encontrar otro empleo.

Después de escucharla durante media hora, dije: «Nosotros no la contrataríamos a usted».

«¿Por qué?»

«Porque usted está buscando algo con un salario cercano a los 150.000 dólares al año. Durante media hora la he escuchado hablar acerca de lo que ha hecho por los clientes y aún no ha llegado al meollo del asunto. En otras palabras, si la contrato, no puedo determinar con precisión cómo conseguiría una retribución por mis 150.000 dólares. ¿Me los va a economizar con su trabajo? ¿O me va a conseguir un nuevo negocio para compensarlos? Cada vez que contrato a alguien en este puesto, quiero saber cómo voy a sacar alguna rentabilidad a mi dinero. Si usted no me dice cómo trabajó con sus jefes y clientes en el pasado, no será contratada.»

Trabajamos con ella en la comunicación de valoraciones tangibles para sus habilidades y logros, incluyendo su potencial rentabilidad monetaria para un empresario. Realizamos este tipo de adiestramiento usualmente en tres sesiones. Pero después de la segunda sesión esta mujer fue contratada por una nueva empresa, con un incremento del 25 por ciento en su salario.

#### LISTA DE REFERENCIA

Si alguna vez te encuentras en el mercado de trabajo (o conoces a alguien que está en él), puede ser útil que revises el siguiente cuestionario y la lista de referencia como preparación para la entrevista de trabajo. De hecho, aunque tengas trabajo, es útil que estés seguro de poder aplicar estos aspectos:

1. ¿Cómo es mi apariencia física? ¿Estoy vestido y arreglado adecuadamente para el trabajo, la empresa y la «cultura» de la industria?
2. ¿Parezco seguro de mí mismo? ¿Puedo manejar al entrevistador (o a otros) con facilidad?
3. ¿Puedo comunicar los siguientes asuntos durante la entrevista de manera clara, breve e interesante?

- Cómo produciré una retribución de la inversión total que el empresario realizaría con mi sueldo y bonificaciones. (Por ejemplo, conseguiré una  $x$  cantidad de negocios y añadiré valores mensurables a la compañía.)
- Ejemplos específicos de mis valores en el trabajo, hablando de cada uno a través de «minihistorias» que no duren más de un minuto (enfocadas en los resultados, no en las actividades).
- Conocimientos acerca de la industria (mercados, productos, contactos personales, presiones internas y externas).
- Conocimientos sobre la compañía que eventualmente podría emplearme (incluyendo sus metas, retos, historia y administración).

4. Puedo demostrar con ejemplos concretos mi:

- Madurez y preparación para asumir una responsabilidad.
- Deseos y entusiasmo para aprender y evolucionar en el trabajo.
- Actitudes positivas hacia los jefes y colegas.
- Compromiso, haciendo más que los requerimientos básicos del trabajo.
- Comprensión del lenguaje técnico y de las prácticas empresariales.

A continuación encontrarás algunos asuntos que *debes hacer* y otros que *no debes hacer* durante una entrevista (que se aplican también a las comunicaciones del trabajo).

## HAZLO

- Formula preguntas sobre asuntos relevantes como responsabilidades del trabajo, prácticas administrativas, asignaciones de colegas y realización de revisiones (cuán a menudo son, con quién, cómo se hacen, etc.).
- Construye un «puente» o un segmento en la conversación para hablar sobre tus habilidades. Relaciona tus habilidades con las necesidades de tu posible jefe (o de la empresa).
- Siéntate y camina erguido, relajado y con confianza. Mira al entrevistador a los ojos. Sonríe.
- Escucha activamente. Asiente con la cabeza y muestra interés con tus ojos y cara.
- Píde al entrevistador que te aclare cualquier cosa ante la cual te sientas inseguro.
- Sé conciso. No sobreexpliques. Si tienes alguna duda, pregunta: «¿Es eso lo que usted quería saber?».
- Pregunta si puedes proporcionar antecedentes adicionales sobre ti.

## NO LO HAGAS

- Asumir una postura desgarbada.
- Jugar con tu cabello, gafas, un bolígrafo o la ropa.
- Apartar la mirada.
- Murmurar.
- Criticar a antiguos empleados, jefes o colegas.
- Ser demasiado agresivo o arrogante.
- Discutir con tu entrevistador.
- Disculpate por alguno de tus defectos.

## UN FALLO

Aunque nuestra cliente consiguió rápidamente un nuevo trabajo, no todas las historias han tenido éxito. Poco tiempo después de fundar mi propia empresa, alrededor de 1971 o 1972, le devolví

a alguien su dinero después de la segunda sesión. Gasté dos horas trabajando con él, pasamos la cinta, ¡y te juro que estaba peor!

Viéndolo retrospectivamente, inicialmente no establecí el contacto adecuado con él. Fallé haciendo eso que aconsejo a los demás, es decir, permitiendo que la otra persona se sienta relajada. Está claro que no lo hice sentir cómodo. Por eso, no quiso avanzar o intentar algo. Afortunadamente, en aquellos tiempos, para continuar yo recibía los suficientes refuerzos positivos de otros clientes. De otra manera, me hubiera podido ir del negocio, porque me sentí muy deprimido.

En nuestro trabajo, un ingrediente clave para el éxito es que nuestros clientes se sientan seguros. Ellos saben que nuestro adiestramiento es confidencial y por eso se sienten libres de hablar sobre sí mismos. A menudo me cuentan experiencias traumáticas que han tenido en relación con conversaciones.

## LA MIRADA PERDIDA

Una de mis clientes fue una joven ejecutiva, licenciada en una de las más importantes universidades de los Estados Unidos. Era encantadora, muy inteligente y sistemática. Sin embargo, sus ojos se movían permanentemente alrededor de la habitación. Estaba nerviosa y se reflejaba en sus ojos. No lograba establecer contacto visual.

Descubrimos que para ella éste era un asunto cultural. Es una europea del Este y pensaba que las mujeres no deben sostener la mirada, mientras que en América es completamente aceptable mirar a los ojos de la otra persona. Discutimos el problema y lo observamos en la cinta de vídeo para ver cuánta distracción causa esto.

## NO LE HE OÍDO

Ocasionalmente alguien llega y musita: «No sé por qué estoy aquí».

Yo digo: «¿Qué? No le he oído».

Éste es un problema obvio. Esta persona tiene que aprender

a proyectar su voz claramente a través de la mesa. Pero si su mundo son los gráficos, los pronósticos y los números, puede ser que en su trabajo no tenga que hacerlo. Entonces trabajamos ayudándole primero a preocuparse por amplificar su voz, y después a incrementar el volumen cómodamente.

Mencioné antes que en mi empresa «sostenemos un espejo» para la gente que adiestramos. En realidad, se trata de un proceso con tres partes. Como dicen los chinos, hay tres espejos que forman el reflejo de la persona. El primer espejo es cómo te miras tú. El segundo es cómo te ven los otros. El tercer espejo es cómo eres tú realmente. Nosotros movemos a nuestros clientes hacia ese tercer espejo, combinando sus descripciones sobre sí mismos, la retroalimentación que otros les han dado y nuestras observaciones, dentro de una discusión franca sobre quiénes son ellos realmente.

#### UN PIMPOLLO DE 53 AÑOS

Por ejemplo, tuve un cliente —un hombre de 600.000 dólares al año— a quien le pedí que se describiera. Me dijo que siempre había sido el joven más brillante de la empresa. Tenía 53 años. Tuve que decirle que tenía 53 años, pero actuaba como alguien de 23. Tuvimos una seria discusión y él también pudo ver la cinta y darse cuenta de que parecía un pimpollo. Un pimpollo de 23 años está bien, pero un pimpollo de 53 simplemente no funciona. (¿Podrías ser tú?)

Como todo el mundo, tengo mi propia manera de trabajar. Muchas de mis percepciones surgen cuando me encierro solo en mi estudio y miro una cinta de vídeo durante algunos minutos.

Si tengo algún problema hurgando en los problemas de mis clientes, hay una técnica con la que cuento siempre: averiguar cómo me hacen sentir ellos. En esencia, me convierto en su público.

#### ¿QUÉ ESTÁ OCURRIENDO?

En ocasiones, miro una cinta sin sonido y trato de examinar mis sentimientos observando simplemente cómo se mueve una per-

sona. Después me pregunto: «¿Sucede algo que me provoca el deseo de activar el sonido?». Es un asunto emocional. Y con frecuencia digo al cliente: «Mire, yo no encuentro ningún problema técnico en lo que usted hace. Sólo puedo decirle qué siento».

El profesor Albert Mehrabian, de la Universidad de California en Los Ángeles, dirigió un extenso proyecto de investigación en el cual estudió a muchos oradores y audiencias diferentes para determinar los factores que influían más en las impresiones de los oyentes. Sus hallazgos pueden sorprender a algunas personas. El profesor Mehrabian descubrió que las interpretaciones que las audiencias hacían de los mensajes estaban determinadas en un 55 por ciento por la comunicación no verbal del orador (expresión facial, lenguaje corporal), en un 38 por ciento por la voz del orador (calidad, tono, emisión, volumen, variación) y solamente en un 7 por ciento por las palabras mismas. Esto no significa que las palabras no sean importantes. Pero el público generalmente procesa las palabras como señal de que tú puedes «hablar el lenguaje» de tu tema. Algunas de tus palabras pueden ser poderosas o lo suficientemente atractivas para recordarlas. Pero las audiencias recuerdan sobre todo dos cosas. Primero, conceptos: la idea global formada por las palabras. Segundo, la expresión emocional que comunicas a través de tus ojos, cara, voz y cuerpo. El paquete total (compuesto) de estos elementos construye al orador, y el orador se convierte en el mensaje.

#### MIEDO

Uno de los elementos determinantes que puede distorsionar tu mensaje es el miedo. Es el principal impedimento para lograr comunicaciones claras. Muchas personas piensan que pueden vencer al miedo totalmente. Se pasan toda su vida luchando contra el miedo, pero nunca logran una victoria clara.

El miedo es una emoción natural en todos los seres humanos y debemos aprender a vivir con él. El secreto está en mantener el miedo en perspectiva y convertirlo en energía positiva. Discutiremos esto en nuestro siguiente capítulo.

## También los héroes tienen miedo

Si alguna vez has pronunciado un discurso, ¿se te endureció el estómago, te sudaron las palmas de las manos y se te secó la lengua? Si te ha sucedido esto alguna vez, deberías leer este capítulo porque te podría ocurrir de nuevo.

En una encuesta sobre los miedos humanos, el doble de las personas sentían más miedo de hablar en público que de morir. Yo creo que el temor al fracaso y al bochorno son las principales razones para que la gente no haga ciertas cosas en la vida, incluyendo hablar frente a una audiencia.

### ¿ESTÁS LISTO?

Una vez, en un programa de televisión, tuvimos como invitado a un general de la marina, quien había ganado la Medalla de Honor del Congreso por sus servicios en Vietnam. La revista *Life* había escrito sobre su coraje.

Fui detrás del escenario justo antes de salir al aire y le pregunté: «General, ¿está usted listo?». Él dijo: «No voy a salir». Yo había planeado un programa de 20 minutos sobre él, así que le dije: «General, éste no es el momento para decirme que no va a salir. El programa empieza en cinco minutos». Se le atragantaron las palabras de nuevo: «No voy a salir». Estaba lívido. Se hallaba claramente aterrorizado ante la perspectiva de aparecer en un programa nacional de televisión. Si él no aparecía, el programa sería

un desastre; tenía que pensar rápidamente. Finalmente dije: «General, permítame plantearlo de esta manera. En pocos minutos lo presentaré y puede salir y hablar, o en su lugar salgo yo y digo que es usted un cobarde». Hubo una larga pausa. Él era descomunal y pensé que me iba a moler a palos. Pero entonces sonrió. Primero lo hizo con sus ojos, después con su cara, y pareció relajarse. Era como si hubiera ganado energía con el reto que le lancé. Salió al escenario. Al principio, estaba un poco tembloroso. Su lengua estaba rígida y respondía con monosílabos. Pero después de unos dos minutos estuvo bien.

### PARÁLISIS TEMPORAL

Años atrás, la parálisis temporal que el general experimentó se conocía como «síndrome del escenario». En la actualidad, adornado con jerga psicológica, a menudo se designa como «ansiedad de la representación». Cualquiera que sea el nombre que le des, ciertamente sabes cuándo lo tienes. Los síntomas más comunes son: aumento del ritmo cardíaco, sensación de náuseas en el estómago, sudor, temblor, respiración acelerada como si faltara el aire, boca seca y dificultad para vocalizar. Debido a la tensión, a menudo las cuerdas vocales se endurecen, obstruyendo el discurso normal y relajado, ocasionando, algunas veces, el quiebro de la voz. Ocasionalmente, la mayoría de nosotros ha tenido estos síntomas y, en ciertas ocasiones, incluso oradores experimentados sienten algunos de ellos.

El síndrome del escenario se ha comparado con eso que los psicólogos llaman el síndrome de «lucha o vuela». Ésta es la decisión que los seres humanos toman cuando afrontan una amenaza. O huyen o la asumen. Cuando los hombres prehistóricos de las cavernas descubrían un jabalí salvaje en la selva, o bien salían corriendo o se colocaban a la defensiva. Usualmente, las situaciones contemporáneas de «lucha o vuela» ponen en peligro nuestros egos antes que nuestras vidas. Cuando se nos pide que nos pongamos frente a una audiencia, los instintos atávicos permanecen: ¿nos retiramos o continuamos?

Ésa es la primera decisión que cualquiera tiene que tomar cuando

se enfrenta a un estado de terror. Empujé al general a esa decisión y volvió a tener carácter. Decidió luchar.

### PERSPECTIVA

Él puso sus miedos en perspectiva. Contrastó su ansiedad temporal con la confianza que a largo plazo tenía sobre sí. Le tomé el pelo mostrándole cuán absurdo resultaba que un hombre con su coraje para evadir balas, evadiera una entrevista. Una vez sonrió, ante la divertida disonancia de los mensajes, fue capaz de relajarse un poco y de volver a ser quien era: un hombre de coraje. Es interesante, pues el coraje no es la ausencia de miedo. Es la acción, en presencia del miedo. Es sobreponerse al estado de terror. El general aún temía salir en televisión. Pero, como tuvo suficiente fuerza interior, decidió luchar contra el miedo en vez de someterse a él.

Gobiernas tus miedos en relación directa con tu fortaleza interna. Si te sientes confiado como persona, puedes admitir debilidades, incluso miedo y ansiedades, sin entorpecer tu misión. Tu autoimagen es fuerte.

### CORTO PLAZO/LARGO PLAZO

Sin embargo, sortear problemas de autoimagen, al menos temporalmente, es un verdadero reto. La ansiedad de la actuación aparece cuando te sientes nervioso porque las debilidades de toda tu vida pueden aparecer en lo que realmente es una situación a corto plazo, por ejemplo, un discurso específico o incluso recitar una oración o hacer un brindis durante una comida en un día de fiesta.

Mucha gente tiende a concentrarse en esto: «Necesito vencer todas mis debilidades y ansiedades aquí y ahora. Necesito ser más atractivo, más encantador, más coherente, más divertido, más inteligente».

Pero ése es un sueño imposible. Entonces el orador ansioso se detiene detrás del escenario y dice para sí: «Cuando me presentan, necesito ser toda esas cosas que no soy. He malgastado toda mi vida tratando de ser eso y no lo he logrado».

Por el contrario, necesitan decirse: «¿Qué es importante en este preciso minuto? ¿Qué necesita esta gente o qué quieren saber *ahora*? ¿Por qué me escogieron para que hablara sobre este tema? ¿Y cómo puedo comunicarlo de la mejor manera?».

Eso pone la situación en perspectiva. Es como poner una cucaracha debajo de un cristal de aumento. Parece la estrella de una de esas películas japonesas de monstruos. Gigante. Parece que el bicho te pueda devorar. Aparta el cristal de aumento. Es sólo una cucaracha. Sitúate allí.

Cuando asisten a una reunión y pronuncian un discurso, las personas con «síndrome del escenario» tienden a situar todos sus méritos y su autovaloración en contra del tiempo. Pero hay cerca de 720 horas en un mes. No te juzgues a partir de una hora ante una audiencia. Tu lugar en la historia probablemente no estará determinado por lo que digas en una hora específica.

Vencer el miedo es un proceso mental. Tienes que decir: «Tengo derecho a estar aquí. Cuanto tengo que decir es valioso para esta audiencia. Soy una autoridad en este tema». Usa las palabras que necesites para vencer tu obsesión por todas tus inseguridades a lo largo de tu vida.

## EL MEJOR JUEGO POSIBLE

Dado que *tú* eres el mensaje, debes verte tanto a corto como a largo plazo. El largo plazo es valioso para que constantemente trates de mejorar tus habilidades, así te esforzarás hasta emitir las señales más claras de lo mejor de ti a través de tu vida. Pero, como si jugaras al golf, al verte enfrentado a una situación específica, deberías realizar el mejor juego posible en ese momento. Eso significa utilizar en ese momento cuanto tengas en tu poder para avanzar constantemente. En el golf, perder un golpe no te produce una lesión para toda la vida. Durante un discurso, tartamudear un poco no te convierte en un tonto incoherente de por vida.

El proceso de situar el miedo en perspectiva varía de persona a persona. El inspector de una gran compañía de servicios financieros sufría de un «síndrome de escenario» tan severo que creía que podría echar a perder su carrera. Mi socio, Jon Kraushar, grabó

a este hombre en nuestro estudio de Nueva York, primero durante una conversación, después bajo presión ante la junta de directores de la compañía en una tarima, realizando una presentación de diapositivas que él había producido. Jon igualmente observó a este inspector en vivo, realizando breves intervenciones ante una audiencia. Lo sorprendente era que, en ambos casos, ¡el hombre era un orador muy bueno! Tenía un excelente humor negro. Parecía enterado y era interesante. Debido a su ansiedad interna, no mostraba todo el compromiso que podía tener con el tema. No obstante, contrariamente a sus peores miedos, parecía cómodo. De hecho, cuando concluyó, la audiencia lo aplaudió de corazón.

## LA MENTE

¿Dónde estaba entonces el «síndrome del escenario» de este hombre? Para vencer su miedo fue útil que se observara en la grabación. Lentamente se percató de que su percepción sobre sí mismo, como orador, era mucho menos favorable que la realidad.

## LO PEOR

Cuando me siento ansioso antes de un discurso, me pregunto: ¿Qué es lo peor que me puede ocurrir durante este discurso? La respuesta es: puedo quedarme en blanco. El público podría levantarse y salir, o peor, podrían quedarse y burlarse de mí. Podrían haber traído tomates para tirármelos. Quizás en el estrado me humillaré frente a todos y no seré capaz de pronunciar un discurso de nuevo. Ése sería el final de mi carrera. Estaría acabado y nunca volvería a conseguir un trabajo. Entonces me pregunto: ¿cómo podría suceder esto, incluso si me bloqueo durante un momento? Por supuesto, no tiene sentido. Pero pensando que eso es lo peor que puede ocurrir y sabiendo que no pasará, soy capaz de entender que la situación no es tan crítica. Me puedo reír de mí y de la gran cantidad de miedo que siento al hablar. Seguro que es importante hacerlo bien, pero no es un asunto de vida o muerte. Mientras te diriges hacia la tarima, conserva en tu mente otra idea. Eres



una autoridad en aquello que vas a decir. Nadie en el auditorio conoce el tema mejor que tú. Por lo tanto, puedes desplegar una cierta cantidad de ego positivo y hablar con confianza.

## DOS CLASES DE ANSIEDAD

Hay dos clases de ansiedad: ansiedad exógena, ocasionada por el temor ante situaciones externas que pueden suceder (como pronunciar un discurso), y ansiedad endógena, que es realmente una enfermedad producida por ansiedad interna o pánico. Muy poca gente (probablemente menos del 2 por ciento) realmente sufre de ansiedad endógena. El resto tiene ataques normales de ansiedad en momentos comprensibles y por razones lógicas. Si reconoces que este temor no es inherente a ti, ese miedo externamente inducido se convierte en un asunto que se puede controlar.

## ANTÍDOTO CONTRA EL MIEDO

Si has leído libros de autoayuda, debes saber que una dosis normal de miedo en situaciones tensas de comunicación (como pedir a un empleado o expresar un elogio), no sólo es razonable sino buena. Bien, no estoy totalmente en desacuerdo con esto. Sin embargo, si estás preparado, se necesita sólo una mínima cantidad de temor y ansiedad. El mayor y más simple antídoto contra el miedo es la preparación. Si sabes exactamente qué vas a hacer cuando estés frente a la gente, lo harás y el miedo desaparecerá inmediatamente. El momento más importante en las comunicaciones es el momento inicial. Hay dos cosas que todo orador debería saber además de conocer aquello de lo que va a hablar: cómo empezar y cómo terminar. En realidad, no es nada nuevo. Los actores de vodevil iniciaban y cerraban su espectáculo con total premeditación. Todo comunicador debería hacer lo mismo. Si te lanzas apropiadamente y con confianza, olvidarás la ansiedad y tu discurso resultará bien.

¿Por qué todo orador no lo hace de esta manera tan simple? La razón es que no planean *exactamente* qué van a decir durante

los primeros 30-60 segundos. Éste es un deber absoluto. Si tienes que escribirlo, palabra por palabra, hazlo. Pero después transfórmalo en un esquema, de tal manera que no te estrelles con un pedazo de papel cuando digas: «Estoy contento de estar aquí». Haz lo mismo con la clausura, apréndetela, para que dentro de tu discurso o charla puedas «echar el cierre» en cualquier momento. Incluso si estás hablando por teléfono, hablando con un comprador potencial, necesitas saber cómo captar su atención y cómo incrementar tu puntuación. Si sientes que has estado hablando demasiado tiempo, corta y avanza hacia tu párrafo final. Si trabajas las aperturas y los cierres de tus apreciaciones, nunca fallarás como comunicador, asumiendo, por supuesto, que tienes algo para decir en el medio. Y lo más importante, nunca sentirás realmente miedo.

## LA PÍLDORA

Una gran cantidad de personas acuden a mí y me dicen que sienten miedo cuando hablan en público por primera vez. Uno de mis clientes dijo: «Lo he intentado todo y aún me siento petrificado». Una semana más tarde, enfermó y habló con su médico sobre su miedo y los síntomas que lo acompañaban, incluyendo las palpitaciones del corazón y la sudoración. Su médico le prescribió una píldora de propranolol, usada por pacientes que sufren de hipertensión, migrañas y dolencias cardíacas. El propranolol está clasificado como una droga «betabloqueadora». Generalmente disminuye la hiperestimulación del sistema cardiovascular.

Mi cliente pronunció «propranolol» como si fuera «poción mágica». Al menos, lo liberaba de sus síntomas de ansiedad. Eventualmente, con las habilidades aprendidas en mi curso de entrenamiento, sería capaz de dejar la droga.

Relato su experiencia con la intención de compartir información y no para recomendar la ingesta de propranolol o cualquier otra droga (incluyendo alcohol) para calmar los síntomas de temor.

De acuerdo con las autoridades médicas, el propranolol no es un narcótico ni un sedante. Por lo tanto, se dice que no te produce adicción ni te provocará somnolencia.

Algunos profesionales de la actuación, incluyendo músicos y

actores, utilizan propranolol para combatir el estado de temor.

Si deseas conocer más sobre el propranolol, debes consultar con un médico. La droga en cuestión es peligrosa para ciertas personas, incluyendo aquellas que sufren de diabetes, asma y fiebre del heno. Además, puede causar efectos colaterales, tales como mareos, náuseas e insomnio.

Pese al entusiasmo de mi cliente, el propranolol no es una «poción mágica». Puede ser una herramienta a corto plazo. Pero la «magia» real para una comunicación efectiva debes encontrarla dentro de ti.

## LA GRAN FLECHA ROJA

Cuando algunos nos paramos frente a una audiencia, tendemos a sentir que una gran flecha roja está apuntando hacia nosotros. En otras palabras, hemos perdido la perspectiva. No vemos al público. No nos concentramos en nuestro tema. Esta gran flecha tiene una señal encima que dice: «¡Ah, miradle, miradle!». Pensamos que todo el mundo nos está mirando y juzgando. Si psicológicamente podemos darle la vuelta a la flecha y dirigirla hacia el público, podremos quitarnos la presión de encima, porque cuanto más pensemos que la flecha nos apunta, más crecerá esa presión.

Hay técnicas simples para lograr esto. Una es el control de la respiración. La ansiedad se incrementa cuando se pronuncia un discurso, los músculos de tu cuello y tu lengua se ponen rígidos y tu respiración se constriñe. En un círculo vicioso. Si empiezas a jadear, te sentirás más asustado. Cuando esto sucede, justo antes de dirigirte al estrado, cálmate, respira profundamente, inhala por la nariz, exhala por la boca. Inhala de nuevo, no muy profundamente, exhala otra vez. Después, empieza a hablar.

## ¡OYE, BARNEY!

En la civilización, el temor a hablar frente a una audiencia data de tiempos lejanos, cuando durante las noches los hombres de las

cavernas solían sentarse alrededor del fuego y preguntaban: «¿Qué has hecho hoy?». Todos se sentían cómodos, tan pronto iniciaban la conversación. Pero si alguno hacía sonar su hueso en la taza de piedra y decía «Barney, levántate y cuéntanos qué has hecho hoy», los demás se quedaban en silencio. Ahí está Barney, parado ante sus compañeros de tribu, vistiendo su piel, a la luz de una rugiente hoguera. Ya no forma parte del grupo. Lo han separado de la masa y tiene un sentimiento diferente. Se siente ansioso porque ahora los demás lo juzgan. Así, mientras nos podemos sentir parte del grupo, podemos seguir relajados, sintiendo la seguridad y la confianza que tenemos en una conversación. Esto se refiere a aquello que ya hemos discutido: un buen discurso realmente no es más que una buena conversación durante la cual tú estás de pie.

## EL BLOQUEO DE LA PERFECCIÓN

Una forma segura de fracasar en un discurso es tratar de ser perfecto. La perfección es la ruta segura hacia el fracaso, porque te complica la vida y crea mucha más tensión.

Muchos libros sobre «cómo hablar» sugieren que puedes pronunciar un discurso perfecto y que, practicando, puedes ser tan diestro que nunca cometerás un error. Sin embargo, opino que *está bien si cometes algún error*. Digo a nuestros clientes que sitúen los discursos en la categoría de las actividades humanas, en oposición a las actividades de los ordenadores o a las actividades de precisión.

Por supuesto, debes tener tus datos preparados. No debes ser descuidado. Debes estar a punto. Pero no debes creer que has fracasado si no lo haces todo *perfectamente*. Y desgraciadamente, muchos hombres de negocios reciben adiestramiento para ser perfectos y por eso no son buenos oradores públicos.

## EXCESO DE ASPIRACIONES

A menudo observo el bloqueo de la perfección entre los ejecutivos expertos. Son gente que posee muchas aspiraciones.

Los propósitos desempeñan un papel importante con sus éxitos y, por ello, desean ser perfectos. El síndrome de la perfección es especialmente agudo en aquellos que provienen de los campos de la ingeniería, las finanzas o la ciencia, donde la precisión es absolutamente necesaria para el éxito. Entonces, aplican los mismos patrones para las comunicaciones. El problema es que su versión de la «perfección» se traduce, al hablar, en una emisión sobrecontrolada que resulta afectada, apagada, mecánica y aburrida.

Es difícil convencer a la gente para que no se preocupe por ser perfecta al comunicarse oralmente. Una razón es que definen para sí metas tan altas, que sienten temor a convertirse en blanco del público. Recuerda, la mayoría de los hombres de negocios alcanzan esas metas cuando están en sus propios espacios. Resultaban muy buenos, diestros y persuasivos cuando no aparecían en público. Actualmente, hay mucha más presión sobre ellos para que sean figuras públicas. Hoy en día, los medios de comunicación y la comunidad esperan más de los ejecutivos. Por eso, los ejecutivos invierten una gran cantidad de tiempo tratando de aparentar que no son vulnerables cuando, de hecho, si aparecieran más humanos, más vulnerables y no trataran de ser perfectos, harían un trabajo mucho mejor en las comunicaciones. He visto gente técnicamente muy buena que, durante un discurso, consiguen que el público salga de la habitación bostezando. He visto personas que no tienen grandes voces, que incluso son un poco torpes, pero que, como están comprometidos con lo que dicen y son interesantes, la audiencia sale contenta, diciendo: «Hubiera podido estar escuchando todo el día». Si le permitieran escoger, el público siempre optaría por el orador interesante aunque técnicamente imperfecto, más que por aquel, que está técnicamente cercano a la perfección, pero resulta aburrido.

#### VULNERABILIDAD

Irónicamente, la fortaleza proviene de la vulnerabilidad. Esto es cierto para los discursos públicos y las comunicaciones interpersonales. En los negocios se nos enseña a no ser vulnerables. Llegamos con cara de póker, nos sentamos de cierta manera, muestra-

mos una personalidad agresiva. Hemos aprendido a ser los líderes, en el sentido militar y rígido de la palabra. Pero imagina, como una alternativa, que pones un poco de tu propia vulnerabilidad sobre la mesa. No tienes temor a exponerte o a arruinarte o a ser utilizado injustamente. Prefieres, en cambio, ser abierto y franco. Debido a tu confianza, los demás jugadores se sienten más relajados. Déjame darte un ejemplo.

#### FRANQUEZA Y NATURALIDAD

En 1980, el alcalde de la ciudad de Nueva York, Ed Koch, apareció en uno de esos programas dominicales sobre las repercusiones de la crisis financiera. Koch gastó 300.000 dólares construyendo carriles para bicicletas en Manhattan. Cuando estuvieron listos, también los coches pasaban por ellos, poniendo en peligro a los ciclistas. Mientras tanto, algunos ciclistas atropellaban a los peatones porque éstos no sabían de la existencia de los carriles o no entendían cómo funcionaban. Era todo un caos. El alcalde iba hacia una reelección, y cuatro o cinco periodistas tenían a Koch arrinconado en este programa de entrevistas. El propósito era despellejar al alcalde por el asunto de los carriles y por gastar dinero tontamente, cuando la ciudad estaba al borde de la quiebra. La trama estaba lista. Un reportero empezó con «Alcalde Koch, a la luz de las dificultades financieras de la ciudad de Nueva York, ¿cómo puede justificar usted el desperdicio de 300.000 dólares en carriles?». Golpe para Koch. Difícil situación. Todo el mundo estaba esperando un desastre en media hora. Koch sonrió y dijo: «Usted está en lo cierto. Fue una idea terrible». Prosiguió: «Pensé que funcionaría. Pero no fue así. Es uno de los peores errores que he cometido». Y se detuvo. Nadie sabía qué hacer. Faltaban 26 minutos para terminar el programa. Todos habían preparado preguntas sobre los carriles así que la siguiente persona preguntó débilmente: «Pero, alcalde Koch, ¿cómo ha podido hacer esto?». Y el alcalde Koch dijo: «Ya se lo he dicho, fue estúpido. Cometí una torpeza. No funcionó». Y se detuvo de nuevo. Ahora había 25 minutos más y nada para preguntarle. Fue brillante.

Algunas veces la franqueza y la vulnerabilidad son las mejores

respuestas. Durante algún tiempo pensé: «Este tipo va a conseguir una gran cantidad de votos por hacer esto, porque ellos quisieron acabar con él y él ya admitió el despilfarro». Para la reelección a alcalde Koch recibió el apoyo, tanto de los demócratas como de los republicanos.

## ENERGÍA

Además de mostrar un poco de vulnerabilidad, para sortear el miedo, también puede ayudar algo de energía. Si tienes energía y tu corazón late un poco más, no te bloquearás. Gesticular ayuda a conservar la energía porque los movimientos físicos disminuyen la ansiedad y ayudan a bombear sangre al cerebro. Cuando trabajo con mis clientes, busco que se muevan un poco mientras hablan, que gesticulen con naturalidad. Eso no sólo contrarresta sus temores, también los hace parecer más dinámicos. Imagínate a Barney, nuestro amigo de las cavernas, describiendo una cacería sin gesticular. Eso arruinaría una buena historia. Aún hoy, el moderno «hombre de las cavernas», con su traje de tres piezas, ha convertido muchos informes excitantes sobre la «cacería» de un nuevo negocio en una aburrida persecución de papeles, porque lee el texto sin energía.

## ROGAR POR TU ÉXITO

El público generalmente quiere que el orador tenga éxito. Entre otras razones, porque podemos imaginarnos en el lugar del orador y sentimos solidaridad. Además tampoco queremos aburrirnos. Por eso, la mayoría de las audiencias tratan de que el orador se sienta cómodo con la esperanza de que eso le ayude a desenvolverse mejor. Todos hemos estado en un auditorio cuando un orador empieza a extraviarse, o su voz comienza a temblar, u olvida qué va a decir y le asalta el pánico. Está claro que tiene problemas y tú rezas para que la puerta de una trampa se abra y lo succione. Entonces te percatas de que necesita veinte minutos más de esta agonía para salir adelante. Cuando esto ocurre, el público co-

mienza a imitar al orador. Se agarran de los brazos de sus asientos, aclaran sus gargantas, miran al techo y se escurren en sus sillas.

Por el contrario, si el orador se levanta y parece saber realmente lo que está haciendo —lo controla todo, relajado y cómodo— la audiencia empieza a encajar esto también, y disfruta del discurso. Hasta cierto punto, lo primero que un orador debe hacer es disminuir la atención sobre él y tratar de obtenerla para su tema. Esto ayuda a que el público esté más cómodo. El nivel de confort de la audiencia comienza con el orador.

## SI GESTICULAS TORPEMENTE

Si cometes tonterías, todos lo hacemos, no te preocupes. En una ocasión vi a Walter Cronkite en persona, farfullando algunas líneas de su discurso. Se detuvo, sonrió, se sobrepuso y habló correctamente. Es importante conocer bien la gramática, pero si transcribimos cada palabra, algunas frases serán gramaticalmente correctas y otras no. Eso está bien, siempre y cuando la audiencia entienda qué quieres decir. Después de todo, si alguien llega y dice «¡Cogedle!», tú no buscas el sujeto y el predicado. Buscas tu cartera.

## UN BUEN VIAJE

El ejemplo más espectacular que jamás haya visto sobre la «comodidad» de un orador fue cuando uno de mis amigos lanzó su candidatura para gobernador. Se trata de un tipo muy agradable, muy tranquilo, con un gran sentido del humor. Su campaña no iba bien y él no obtenía mucha cobertura. Estaba invitado para hablar en una cena de periodistas políticos. Toda la audiencia estaba formada por rudos reporteros profesionales. En el camino al atril, subiendo las escaleras hacia el escenario, tropezó y cayó sobre sus manos. Él simplemente se levantó, se quitó el polvo de encima y bromeó sobre la situación.

Dijo: «Hace tanto tiempo que un reportero no me escucha, que me he puesto un poco nervioso». La audiencia rió y lo aplaudió. Más adelante pregunté a la reportera de un periódico cómo

había estado el candidato según su opinión. Se trataba de una reportera a quien no le gustaba su política. Ella contestó: «Diez sobre diez». Después pregunté a otro periodista. Éste dijo: «Nueve».

Literalmente muy poca gente logra «enfrentarse» a un público potencialmente hostil. Este hombre lo hizo. Con su actitud confiada y su buen humor, terminó con las críticas porque fue capaz de relajar a la audiencia.

Algunos de los mayores retos de la comunicación se afrontan cuando estamos en posición de liderazgo. En los dos capítulos siguientes examinaremos un aspecto crítico de la comunicación de un líder: enfrentarse a los medios periodísticos.

## «Hacerlo», en el lenguaje de la abuela

Mi abuela era una mujer muy dulce que me quiso mucho, pero que nunca pudo entender por qué, después de haber estudiado radio y televisión en la universidad, nunca pude arreglar su televisor. El muchacho del otro lado de la calle nunca había ido a la universidad, pero lo hacía y le cobraba 50 dólares. Sospeché hasta su muerte, cercana a los 80 años, que ella creía que yo finalmente «lo haría» si pudiera aprender a arreglar su aparato. Nunca supo realmente qué hacía un productor y sospechaba vagamente que yo no tenía un verdadero trabajo. Era muy enfermizo cuando niño y mi madre tenía que trabajar para ayudar a sostener la familia, lo cual era poco usual en los 40 y 50. Por eso pasé mucho tiempo con mi abuela. Cada sábado íbamos al cine y creo que eso me produjo un gran interés por el negocio del espectáculo y las artes.

Mi abuela era una mujer sencilla, con poca educación, pero con un fuerte sentido de los valores. Nació antes de empezar este siglo y aunque durante toda su vida hubo muchos avances en la ciencia, la tecnología y los trabajos domésticos, el gran milagro para ella fue la televisión. Le resultaba imposible entender cómo todas esas personas podían estar dentro de aquella pequeña caja. En sus últimos años se encontró sola, y le importaba poco la tecnología si sus amigos aparecían cuando presionaba el botón.

Recuerdo que, en 1964, se oponía firmemente a que Barry Goldwater llegara a presidente, porque había escuchado que estaba en contra de la televisión. Nunca lo entendí, pero de vez en cuando la interrogaba durante largo rato. Ella juraba que había leído en

el periódico que él estaba en contra de la televisión. Creo que pensaba que si Barry Goldwater era elegido presidente, vendría personalmente a su casa y se llevaría su televisor. Más adelante me di cuenta de que Barry Goldwater había dicho que estaba en contra de la TVA —Tennessee Valley Authority. Mi abuela nunca escuchó la «A» y le disgustó Goldwater hasta su muerte.

## EL MILAGRO

Una vez conocí a un gerente de ventas en el campo de la televisión que tampoco podía describir el milagro del invento. Así que cuando la gente le preguntaba qué hacía para vivir, él decía: «Vendo cuadros que vuelan por el aire». Ésa puede ser la mejor descripción que haya escuchado. En realidad, como la televisión es un milagro, actuamos ante ella como lo hacemos en presencia de todos los milagros: cambiamos nuestro comportamiento. Como hay algo de misterioso en ella, nos intimida. En consecuencia, en presencia de una cámara de televisión, a menudo actuamos de modo diferente a como somos en realidad. Aún no puedo reparar un televisor, pero con frecuencia pienso que la televisión ha hecho tantas cosas buenas por la gente que espero que tengan televisión en el cielo. Y le deseo a Dios, que al menos un reparador de televisores haya tenido una vida lo suficientemente buena como para subir hasta allá, de tal manera que pueda arreglar el aparato de mi abuela.

## CULPABLE HASTA QUE DEMUESTRES TU INOCENCIA

En la actualidad la gente acude a mí para reparaciones televisivas de diferente tipo. A menudo «reparo» los propios programas o a las personas que van a aparecer en ellos.

La situación típica implica a una empresa que debe aparecer en un programa de noticias, en la televisión. Como nadie gana un premio periodístico por realizar reportajes sobre las cosas buenas que hacen las compañías, el hecho es que mi cliente ha debido afrontar acusaciones que finalmente demostrarán estar en algún

lugar entre la verdad y el rumor histórico. Interesado en jugar limpio y en ofrecer tiempos equitativos, el periodista ha ofrecido entrevistar a un portavoz de la empresa. La entrevista durará dos horas y montarán treinta segundos o menos (aunque el entrevistador no lo ha dicho). Desgraciadamente, en el mundo actual de los medios de comunicación, si tienes una historia negativa, mucha gente cree que debes ser culpable de algo. Ése es el temor de muchas empresas, y con razón.

Mark Twain lo dijo mejor: «Una mentira puede recorrer medio mundo, mientras la verdad se está poniendo los zapatos».

## DAR RODEOS PARA LA BATALLA

El presidente de la compañía está sentado en mi estudio de Nueva York. Me pregunta por dónde debe empezar cuando el periodista entre estrepitosamente en la sala de juntas, con sus cámaras *kamikaze*, equipadas con lentes *zoom*, luces deslumbrantes y micrófonos. El reportero, por supuesto, quiere una explicación —preferiblemente una confesión de culpabilidad—, a tiempo para las noticias de las seis en punto.

Que este ejecutivo esté en mi oficina dice mucho sobre las exigencias de la comunicación para un líder empresarial. Hoy en día, los ejecutivos deben estar mejor preparados para enfrentarse con la prensa, especialmente si una crisis lanza a su compañía —como una catapulta— a la primera página de los periódicos o a los noticiarios de la noche. Hace algunos años, Ralph Nader escribió su primer libro, *Unsafe at Any Speed*, un ataque al automóvil Corvair. Yo cité a Nader para una presentación en televisión. Me pareció justo llamar a alguien de la General Motors para que refutara las acusaciones de Nader. Llamé a la compañía y pregunté por el portavoz. Ellos no enviarían ni siquiera a alguien del departamento de relaciones públicas. Actuaron como avestruces, negándose a reconocer que yo, Nader o el libro, siquiera existíamos.

El mundo de los negocios puede ser hoy tan cauto como lo ha sido siempre en relación con los medios periodísticos, pero la mayoría de las compañías saben que si guardan silencio durante una controversia, la prensa presumirá que son culpables y proba-

blemente el público también. Aunque algunas compañías (como Mobil Oil) creyeron tempranamente en el valor de afrontar activamente sus críticas, muchas personas en el mundo de los negocios esperarán hasta que la cobertura de las noticias alcance las proporciones de un juzgado antes de, finalmente, defenderse.

#### SIN SITIO PARA ESCONDERSE

En la actualidad no se puede escapar de los medios de comunicación. En los Estados Unidos, en 1986, había 1.220 canales de televisión, 9.871 emisoras de radio, 482 periódicos y 11.328 revistas. Sin mencionar los noticiarios por cable y una gran cantidad de programas relacionados con los negocios.

Cada hora, todos los días, estos medios recogen noticias e información para llenar insaciables «espacios de noticias» con historias e informes. Nadie está seguro ante el escrutinio implacable de algunos críticos, que usan los medios para difundir —y, en ocasiones, hacer sensacionalismo— con rumores y alegatos. Para bien o para mal, los medios periodísticos se han convertido en abogados. Aceptan casi cualquier caso, con frecuencia sin suficientes consideraciones sobre sus características. Por estos días, incluso las *girl scouts* han sido atacadas por «explotación infantil», ¡cuando las niñas van en realidad de puerta en puerta vendiendo galletas!

El difunto artista *pop* Andy Warhol formuló alguna vez una sentencia que parecía una predicción sobre todo esto. Dijo que en el futuro todo el mundo sería famoso durante 15 minutos, porque finalmente cada americano acabaría siendo entrevistado por la televisión. Si miras las noticias de la noche o lees un periódico, la predicción aparentemente ultrajante de Andy Warhol parece convertirse en realidad. En el pasado, los hombres de negocios podían estar seguros de que su visibilidad estaría confinada al seno de la compañía. Hoy, con los medios periodísticos intentándolo todo, es cada vez más probable que incluso un ejecutivo medio sea mencionado en una revista sobre empresa. Cuanto más antiguos sean los ejecutivos, con más seguridad aparecerán en un programa de noticias de televisión o en un programa radiofónico. Cuanto más prominente sea tu posición en tu empresa, hay mayores probabili-

dades de que tu exposición sea incluida en un programa local de televisión o en una cadena nacional, o que aparezca reflejada en las páginas de las más importantes publicaciones de noticias sobre el mundo de los negocios.

Si la idea de aparecer en un debate en la televisión te atterraza, no estás solo. Hay gran cantidad de libros de autoayuda que te pueden ofrecer consejos útiles sobre cómo aparecer en programas radiofónicos o de televisión, o realizar una entrevista impresa. Yo quiero hablar sobre los objetivos de los medios *versus* los objetivos de la persona entrevistada y dar algunos ejemplos en los cuales se aplican principios básicos. Recomiendo varias tácticas, pero el énfasis está en la estrategia.

#### EL TRABAJO DE PERIODISTA

Antes de empezar a discutir las estrategias para una comunicación efectiva con los medios periodísticos, debemos echar un vistazo a la gente de los medios y tener una idea sobre los temas que los periodistas tratan en sus trabajos.

En su libro *Reporting*, Lou Cannon, el corresponsal del *Washington Post* en la Casa Blanca, escribe que muchas personas se hacen periodistas «porque intentan tener algún impacto social en el mundo».<sup>15</sup> Añade que «la perspectiva del reportero que cree estar respondiendo a una llamada de Dios puede encubrir una fastidiosa intransigencia sobre su propia misión, que muchos americanos comunes encuentran inquietante. De la actitud que habla de una misión surge, en ocasiones, una cierta insensibilidad y la convicción de que un periodista tiene derecho a preguntar cualquier cosa a todo el mundo, en cualquier momento». Mientras muchos creen que un periodista debería hacer justamente eso, todos hemos visto reporteros dando ejemplos cuestionables y exhibiendo una ética dudosa.

La hostilidad contra la prensa no es nueva. En un libro llamado *How True*, de Thomas Griffith, antiguo editor de las revistas

15. Lou Cannon, *Reporting* (Sacramento, California Journal Press, 1977), pág. 5.

*Time* y *Life* aparece una mención a un manual de etiqueta del siglo XIX. Informa al lector bien educado que es impropio echar a un periodista escaleras abajo simplemente porque ha decidido hacerle la vida imposible.<sup>16</sup>

Una mirada más equilibrada y contemporánea muestra que los periodistas son humanos, por lo tanto tienen pasiones. Sin embargo, la mayoría de los buenos reporteros trabajan para ser justos. Parece que muchos periodistas quisieran derribar el orden social o las instituciones. Quieren cuestionar o retar al *establishment*. Yo creo que esos retos y esos cuestionamientos son buenos, y creo en el derecho de los periodistas a formular cualquier pregunta que deseen. También creo en el derecho de la gente a no responder ciertas preguntas, si siente la necesidad o el deber de no hacerlo. Creo que la gente tiene derecho a no aparecer como culpable, simplemente porque ha preferido ignorar o desviar una pregunta.

Yo no suscribo la tesis de que todo periodista está ahí para «conseguir» un negocio: descubrir un escándalo, exista o no. Creo, sin embargo, que tendría que existir un saludable escepticismo en ambos lados: por parte del entrevistador y del entrevistado.

Si el ejecutivo cree que la prensa no debe ser instrumento de relaciones públicas y está preparado para aceptarlo, la empresa debería establecer una política por la cual, excepto en circunstancias absolutamente inusuales, sus funcionarios deberían estar dispuestos a enfrentarse a los periodistas. En cambio, conozco una importante empresa, Fortune 500, cuya política consiste en no hablar nunca con la prensa. A mi juicio, hay otros casos en los cuales una empresa está demasiado abierta a la prensa y se convierte en cabeza de turco. Una compañía debe respetar las metas del periodista y, simultáneamente, pensar en sus propios negocios. Lo ideal sería que los empleados de la compañía pudieran contribuir con una historia que no fuera en detrimento de los accionistas.

16. Thomas Griffith, *How True: A Skeptic's Guide to Believing the News* (Boston, Little, Brown & Company, 1974), pág. 7.

## DOS MIRADAS

Algunos periodistas me dicen que a veces son bruscos con las personas del mundo de los negocios porque se les esconden y ellos se imaginan que debe haber algo que ocultar. Los hombres de negocios me dicen que la razón por la cual no hablan con la prensa es que los reporteros siempre presentan lo negativo y nunca lo positivo. Hay algo de razón en ambos argumentos. Los hombres de negocios deberían patrocinar más foros y seminarios para que ellos y los periodistas pudieran conocerse mutuamente mejor. Eso no significa que la prensa nunca deba volver a ser negativa, pero sí que necesita saber qué está ocurriendo en el mundo de los negocios. El mundo de los negocios también necesita entender que el objetivo de la prensa es recoger información, y que tiene derecho a dar noticias negativas cuando las encuentra. Algunas veces la prensa busca información para apoyar una historia o premisa, otras veces simplemente recopila datos específicos, y otras se dedica a «pescar».

La primera responsabilidad del periodista es hacer su trabajo. Si cita el comportamiento negativo de un vicepresidente y a este hombre le cuesta la carrera, el reportero se puede alterar. Incluso puede perder el sueño; pero eso no impedirá que lo haga.

## SÓLO UNA BROMA

Un ejecutivo acudió a nosotros después de que le citara la prensa y al día siguiente las acciones de su compañía bajaron tres puntos. Había dicho a un reportero algunas cosas que pensaba estaban *off the record* y éste finalmente las había publicado. Al respecto, digo a mis clientes: «Lo único que no queda grabado es lo que no se dice». Hay algunos periodistas que respetan las cosas no grabadas, otros no. Sobre este asunto, en general, es mejor no arriesgarse.

El ejecutivo mencionado acababa de ser nombrado presidente de una sucursal de investigación y manufactura de una gran empresa. Estuvo de acuerdo con pasar un día con un reportero de un importante periódico, para que éste pudiera escribir un perfil



de su personalidad. Juntos, visitaron los laboratorios, la planta y las oficinas de la sucursal. Se hicieron amigos y se sintieron cómodos mutuamente. Este ejecutivo era un «buen muchacho» sureño, que disfrutaba bromeando y piropeando a cualquier mujer bonita. En algún momento pasó a su lado una despampanante secretaria y él le dio un codazo al reportero en las costillas, le guiñó un ojo y dijo: «Dios mío, ¿ha visto usted qué caderas tiene esa muñeca?».

El reportero sonrió y no dijo nada. Al final del día, condujeron al periodista al aeropuerto. Casualmente, en algún momento de la conversación el periodista preguntó al ejecutivo «¿Por qué usted aún tiene un abono de tren entre las oficinas centrales de la compañía en Los Ángeles y esta sucursal?». De nuevo, el ejecutivo hizo un guiño y respondió: «Porque la vida nocturna es mejor en Los Ángeles». Fue una observación fuera de lugar. El ejecutivo pensó que la entrevista había concluido y que él simplemente estaba hablando con un «amigo».

Cuando el perfil del ejecutivo apareció en el periódico, se le alababa como a un hombre inteligente y tenaz. Pero igualmente se aludía a su arrogancia, sexismo y otros rasgos desagradables. El artículo finalizaba con su negativa opinión sobre la vida nocturna local.

No sólo se produjo una ruptura con algunos clientes y accionistas, sino que el ejecutivo fue igualmente reprendido en su propia empresa, en su cara y a sus espaldas. En un ataque de rabia, llamó al periodista. «¡Ha acabado usted conmigo!» le gritó. Fríamente, el reportero replicó: «Antes de que su mala memoria lo meta en un lío, recuerde solamente que le he hecho un favor. Hubiera podido —pero no lo hice— citar aquello acerca del talle de la muñeca».

El periodista colgó. Dos días más tarde, el ejecutivo estaba en mi oficina para nuestra primera sesión juntos. «Es un hijo de puta», gimoteó, «me trató como a un perro».

#### ¿ENCENDIDO O APAGADO?

¿Qué hay sobre la grabación? ¿Qué pasa cuando no se está grabando? El problema es que no hay reglas. Muchos periodistas

«refinados» te plantearán la diferencia entre: 1) material que sólo usarán con tu permiso; 2) material que tomarán como «antecedente» sin referencia específica; y 3) material que solamente utilizarán para su propia comprensión del tema. Desgraciadamente, muchos periodistas que distinguen entre estas tres categorías y recuerdan (o respetan) los acuerdos confidenciales, pueden confundirse, especialmente cuando una historia se vuelve «caliente» o cuando es una «primicia» y el reportero está bajo la aplastante presión de una fecha límite.

Si el material es interesante, es mejor grabarlo o no provocar el interés del periodista. Una gran cantidad de periodistas jóvenes creen que están al servicio del interés público, cuando deciden ellos solos qué es lo importante entre aquello que no se grabó. Mucha, mucha gente se ha visto sorprendida con la guardia baja por esta nueva teoría. La famosa frase del presidente Reagan: «Empezamos a bombardear [a los rusos] en cinco minutos», fue formulada como un chiste cuando un ingeniero de grabación le pidió que dijera algo para revisar el nivel de su voz, antes de la emisión radiofónica semanal del presidente. Por un acuerdo con los periodistas, cualquier cosa dicha durante las pruebas se considera *off the record*. Literalmente, durante siglos, los presidentes han bromeado con sus reporteros durante este tipo de reconocimiento mutuo, de momentos no grabados. Los presidentes Roosevelt y Kennedy, en particular, tenían acuerdos de caballeros con la prensa sobre los comentarios no grabados. Pero algunas organizaciones periodísticas rompieron este acuerdo y transmitieron la frase de Reagan sobre el «bombardeo», de manera escandalosa. Si Reagan se hubiera dado cuenta de que no se iba a respetar el acuerdo sobre lo no registrado, ¿piensas que hubiera hecho esa broma?

#### TRAICIONALES

Un buen amigo, que es reportero, me contó una experiencia que tuvo en la conferencia de un editor. El canoso y experto editor se reclinó sobre su mesa, miró a todos los reporteros jóvenes y gruñó: «¿Saben por qué muchos de ustedes se divorciarán y se volverán alcohólicos? Porque ahora están en el negocio de traicio-

nar a la gente. Su trabajo es llegar cerca de sus fuentes, sacarles lo más que puedan, imprimirlo y no preocuparse por ellas. Ustedes dicen que están defendiendo el interés público. Su trabajo es fastidiar al tipo que cree en usted para exprimirle su intestino. ¡Si usted no puede hacer esto, deberá abandonar el negocio!».

Eso es desprimente, aunque sólo es el punto de vista de un hombre amargado. Pero hay gente que lo suscribe. Y la esencia de estas palabras frecuentemente es muy cierta. Comentarios como éste, llevan a muchos a decir que los medios de comunicación son una jungla.

#### NO MIENTAS, NO TE DISCULPES

El trabajo de cualquier buen reportero es lograr que la gente hable abierta y libremente. Los métodos que emplea son exclusivamente suyos. Un reportero puede molestar, adular, intimidar, engatusar, mimar, rogar y usar innumerables técnicas para hacerle hablar. Eso no quiere decir que no debas hablar a la prensa; significa que todo el tiempo debes tener claro lo que sucede. Lo más importante es saber que no tienen obligación alguna de imprimir lo que dices, pero pueden hacerlo si así lo quieren y tú no tienes obligación de decirles algo que te daña a ti o a tu negocio.

Hasta que tú no sepas exactamente qué les quieres decir y tengas toda la información que necesitas, ten cuidado con un reportero que te diga que está haciendo una historia sobre ti o tu empresa, y que para ti sería mejor hablar con él. Primero, eso es una amenaza implícita. Segundo, una buena manera de traducir lo que está diciendo es que sin tu colaboración simplemente no tiene suficiente información para hacer el trabajo. Tres, puede tratarse de una caza de brujas. Cuatro, puede tener información dañina y quiere que te involucres. Si inicialmente parece que el reportero no es justo, después no hará un juego limpio. Cuando no hay nada que esconder, las empresas quedan mal cuando rechazan demandas razonables de entrevistas, o información razonable solicitada por la prensa, negando el acceso a ella.

A la prensa no le va a gustar lo que voy a decir, pero nunca he visto que hayan despedido a alguien por negarse a hablar con

la prensa y enviarla a su departamento de relaciones públicas. Conozco a gente a quien echaron porque dio información no autorizada a la prensa. Si puedes, dales todo lo que necesitan para hacer el trabajo. Si no puedes, no pongas en peligro tu carrera porque en ese momento alguien te ponga bajo una presión intensa. Si hablas, nunca mientas. Si no hablas, no pidas disculpas. La mayoría de los buenos reporteros que conozco te respetarán si dices: «Mire, me gustaría contarle más, pero esto es difícil para mí y, en este área, no estoy autorizado a hablar. No quiero crear una falsa impresión dándole respuestas simplistas, y esta vez usted tendrá que respetar que yo prefiera no hablar sobre este tema». Posteriormente, el reportero puede querer regresar al tema para confirmar algo o utilizarlo como futura fuente de información, así que será algo poco probable que en ese momento corte toda comunicación. Y si lo hace, ¿qué habrás perdido?

Nunca te amilanes o presiones porque sea la fecha límite de un reportero. Si no tienes tus hechos claros o no has tenido tiempo para pensar lo que quieres decir, no te sientas obligado por este límite artificial. «Urgente» e «importante» son palabras que el reportero usa para describir una situación que existe en su vida. Existe la tendencia a creer que la situación verdaderamente es urgente, y a caer en la trampa de ayudar al reportero a enfrentarse con su fecha límite. Cuando sea posible, estás en la obligación de informar sobre los hechos. Y efectivamente, después de un tiempo, si eres coherente, el reportero llegará a considerarte una fuente creíble y a entender que no se trata de una afrenta personal si prefieres no comunicarle algo. La regla es: tú tienes un trabajo y él tiene un trabajo; no son el mismo trabajo. No los confundas.

No existe razón alguna para la hostilidad contra los reporteros como grupo. Nunca trates de manipular a la prensa para ganar publicidad personal. Casi siempre te saldrá mal. En la vida hay un viejo dicho: «Ten cuidado con lo que quieres, porque puede que lo consigas». En relación con esto diría: «Ten cuidado con lo que dices, porque puede que lo imprimen».

## Tácticas con los medios de comunicación: marcar tantos con la defensa

Los entrenadores de baloncesto y fútbol tienen un lema: «Nunca podrás conseguir tantos con la defensa, así que adelante con la pelota».

No cometas errores con los medios de comunicación. Mantén-te siempre a la defensiva, y si lo haces correctamente, quizá puedas hasta conseguir tantos.

Primero reconoce que los medios de comunicación no tienen nada que perder entrevistándote. De lo contrario, tú o quienes representas podríais fracasar.

¿Cómo puedes, entonces, prepararte para enfrentarte a los medios periodísticos? ¿Cuáles son las estrategias y las técnicas para tener a raya a los periodistas? Resumiré los aspectos relevantes de cuanto decimos a nuestros clientes al respecto. Para empezar, nunca respondas a la llamada telefónica de un periodista que no conozcas. Primero dile al reportero, o pide a tu secretaria que se lo diga, que tú lo llamarás de nuevo. Necesitas tiempo para saber quién es ese periodista, qué puede desear y por qué lo desea. Necesitas pensar y hacerte una imagen de él. Se cometen errores cuando las personas se precipitan a las entrevistas sin analizar realmente las intenciones del reportero. Aquello que el periodista te dice puede ser o no ser totalmente cierto. He conocido algunos periodistas que realmente mentían y también a muchos que tienen «intereses poco claros».

Incluso Laurence A. Tisch, presidente y director ejecutivo de la CBS Inc., admitía al *Wall Street Journal*, el 20 de marzo de 1987,

que informes negativos de los medios de comunicación de masas sobre sus recortes presupuestarios y de personal habían dañado a la imagen de su empresa. «He perdido cierta confianza en la prensa, debo decirlo», dijo Tisch en una entrevista grabada. «Ya no estaré dispuesto a responder a la gente por teléfono.»

Me enviaron a un ejecutivo después de que avergonzara a su empresa, concediendo una entrevista sincera a un periodista que se había identificado como de *The New York Times*. Mi cliente asumió ingenuamente que el reportero era sincero y respondió a la llamada sin verificar las credenciales de quien la hacía. Se trataba de un «periodista» independiente, llamando desde una cabina pública. El artículo, que citaba mal a mi cliente y calumniaba a la empresa, quedó plasmado en un escandaloso titular de un periódico *underground*. Más adelante, fragmentos del artículo salieron a la luz en publicaciones más convencionales.

Una vez compruebas quién es el periodista, la mayoría de las veces descubrirás que no tiene malas intenciones: simplemente quiere información. Le han asignado una historia. Si cooperas y le cuentas hechos lo suficientemente interesantes para citar, podría ser que al menos se escuche tu versión de la historia. Puede que no aparezca con los antecedentes y la explicación que idealmente te gustaría, pero probablemente te irá mejor que si no respondes.

Nunca asistas a una entrevista con los medios sin estar preparado. Tampoco trates de «salir del paso». Por el contrario, con antelación, discute la entrevista con un profesional de las relaciones públicas, un consultor en medios de comunicación, o cualquier otro consejero de confianza. Si puedes, revisa reseñas periodísticas o grabaciones de programas previas, para tener algún conocimiento del punto de vista del reportero. Anticipa preguntas probables: piensa en tus respuestas. Invierte los roles: si tú fueras el periodista o la audiencia, ¿qué preguntas o temas te gustaría consignar para la historia? (Sé objetivo y duro contigo mismo.) Considera: ¿quién es mi público? Qué quiero que recuerde (o haga) mi audiencia, como resultado de lo que yo diga? ¿Por qué me están entrevistando (propósito) y por qué me escucha el público? (Ten en cuenta sus preocupaciones y acepta mentalmente que el punto de vista del público puede ser diferente a la perspectiva de la corporación.) ¿Cómo organizaré y emitiré mis observaciones?

Piénsalo e invierte en ello el tiempo suficiente. No hay sustituto para una preparación y un ensayo minucioso.

Lleva un plan con los tres puntos más importantes que quieras discutir en la entrevista, y en algún momento durante la conversación, pacta la elaboración de esos puntos con el reportero. El error más común que comete la gente que es entrevistada, es esperar a que el periodista formule las preguntas que le permitirán sacar a relucir los puntos de su plan. Eso puede que nunca ocurra. En una ocasión, Jon adiestró a una dermatóloga que se preparaba para una visita de los medios de comunicación, para discutir un nuevo producto para la piel. Durante uno de los ensayos de la entrevista, Jon desvió su atención durante cinco minutos, hablando sobre cómo la sobreexposición al sol puede dañar la piel. Ella no mencionó una sola vez el nombre del nuevo producto —aunque estaba relacionado con el sol y los problemas de la piel— y de pronto, su «tiempo había terminado». Cuando eres entrevistado por un periodista, no debes concentrarte solamente en sus preguntas. Debes asumir con suavidad el control suficiente que te permita expresar *tus* puntos.

#### ¿QUIÉN PREPARA EL PLAN?

Recuerda, el medio determina el mensaje. Las entrevistas impresas te proporcionan tiempo para explicar. Pero las entrevistas radiofónicas o televisadas requieren respuestas de «titulares»: boletines «resumidos» emitidos en pocas palabras, con frases vivas. El promedio de los montajes de entrevistas en radio o en televisión es de 15 a 20 segundos, aproximadamente el tiempo que necesitarías para leer este párrafo en voz alta.

Una entrevista en los medios de comunicación es un toma y daca. No puede desarrollarse a través de caminos paralelos que nunca se encuentran. (Véase la siguiente figura.)

Plan del reportero  
(serie de preguntas)

Tu plan  
(punto de vista)

Los reporteros y la gente a quien entrevistan se convierten en extraños cuando cada parte trata solamente de seguir su propio plan y se niega a consignar las necesidades de la otra persona.

Pregúntate: ¿cómo puedo construir un puente entre el plan del periodista y mi propio plan?

Puedes hacer esto con éxito si tu plan consta de puntos interesantes y de interés periodístico, con el apoyo de hechos, ilustraciones y ejemplos. Responde a las preguntas del periodista, pero no abandones tu puesto. No estás obligado a revelar información confidencial. Sin embargo, no despaches la pregunta con un «Sin comentarios». Si debes retener información, explica de manera agradable que los hechos tienen un propietario. Explica luego por qué (por ejemplo, «Nuestra competencia adoraría conocer eso, por lo cual no lo puedo explicar»). Después, si resulta adecuado, ofrece información alternativa. Evita sobre todo dar la impresión, con tu actitud, de que utilizas una «táctica del cerrojo».

$P = R + 1$  es una fórmula que aprendió mi socio, Jon Kraushar, de un amigo, Don Teff, consultor de recursos humanos. Cuando te preguntan algo (P), responde breve y directamente (R). Después, será útil añadir uno o varios puntos (+ 1), preferiblemente contemplados en tu plan. Por ejemplo, uno de mis clientes, un congresista, fue entrevistado por un periodista. «Usted fue presionado por las grandes empresas químicas para que no se introdujera esa legislación, ¿es eso cierto?» Ésa es la pregunta. El congresista respondió: «Me reuní con todas las personas implicadas en este tema, incluyendo los ecologistas, los grupos de consumidores y las empresas». Después añadió (+ 1), «Basándose en estas discusiones, todas las partes estuvieron de acuerdo en que la industria debería asumir nuevas normas que sustituyeran a las leyes del Congreso».

Acepta que los periodistas van, primero y sobre todo, detrás de una historia, aunque no necesariamente la historia que tú quieres contarles. No seas hostil ni condescendiente con el reportero. No lo amenaces con hacer publicidad si la historia te molesta. Puedes evitar problemas con la historia antes de que se publique pidiendo al periodista revisar su texto para asegurar la precisión de tus citas y de los hechos sobre la empresa. Algunos periodistas te permiten revisar el contenido, pero se irritarán si pides cambios

en el estilo. Eso ofende el orgullo y el ego del reportero. Puedes pedir una revisión previa de la historia, pero si el periodista se opone, es preferible que no insistas en ello. Hay dos principios aquí: 1) si no lo pides, no lo obtienes, pero 2) después de pedirlo, sé consciente de lo lejos que puedes ir.

La hostilidad es una estrategia para perder con la prensa: ellos tienen la última palabra. Pero la amistad tampoco es garantía de una buena cobertura. No perderás puntos siendo amable. Pero recuerda: ser amistoso con un periodista no lo convertirá en «tu amigo».

En radio y televisión, tu aire decidido (estilo/emisión) es tan importante como la sustancia (contenido/palabras). Sé amistoso, breve, directo y positivo.

A menos que seas entrevistado por revistas altamente técnicas, evita las jergas. Habla con sencillez. Utiliza ejemplos e ilustraciones que permitan que el promedio de las personas te entienda. Usa términos llanos.

#### ORATORIA SENCILLA

El fallecido periodista especializado en la empresa Bill Hunter, una vez compiló algunas de las expresiones y eufemismos con doble sentido más ultrajantes utilizados en los negocios. Éstos son ejemplos reales: una compañía evitó la palabra «pérdidas» en su informe anual, refiriéndose a «ganancias netas con ingresos deficientes». Piensa en una compañía papelera que obtiene su producto de los árboles, pero utiliza el término «unidad de reforestación». Cuando el dinero de algún banco no redunda en unidades de reforestación, se habla de «inversiones no representadas». ¿No se trata de inversiones no recuperadas? Hoy en día no te echan del trabajo: prescinden de ti. No se roban los fondos de las empresas: son «indebidamente utilizados». Incluso las mentiras se convierten en «desinformación».<sup>17</sup> ¿El mejor consejo sobre la jerga? Evítala. No inviertas en ella. *Prescinde* de ella.

17. Bill Hunter, «*The Softening of Business Communication*», *IABC Communication World* 2, n. 2 (febrero de 1985), pág. 29.

Recuerda también que debes permanecer tranquilo en cualquier ocasión. Un periodista puede provocarte con la esperanza de que estalles y filtres información sensible, o salgas con algún dato controvertido. Las técnicas periodísticas para desvelar información importante incluyen acosarte y preguntarte algunas cosas básicas una y otra vez. ¡No asumas estas estrategias como un asunto personal! (Ése es el trabajo del periodista.) Ocasionalmente, te enfrentarás a un reportero que parece haber emprendido una misión de búsqueda y destrucción. Una vez ha empezado la entrevista, hay poco que puedas hacer, excepto ajustar tu cinturón de seguridad, permanecer calmado, sonreír, y dar respuestas muy cortas.

Preocúpate siempre, especialmente en la televisión, por saber dónde está la solidaridad de la audiencia. Si un periodista te está intimidando, los televidentes te pueden estar apoyando. El público es tu respaldo, no el periodista. Los periodistas piensan que ellos sirven al público. Por ello, en su estilo y maneras, a menudo sienten que todo es injusto. Recuerda, tú proporcionas a la entrevista nuevas normas sobre la justicia, y el público puede aportar una tercera concepción sobre ella. En realidad, el público tiene una buena idea sobre lo que es justo. En una entrevista con la prensa, el público a menudo estará de tu parte si tú no conviertes tus emociones en hostilidad. Cuando durante la entrevista escuches una elevación en el tono, el volumen y el ritmo del reportero, tu respuesta generalmente debe ser amistosa, serena y pausada. Eso dice a la audiencia que tú eres la parte razonable y que el reportero sólo está tratando de provocarte. Pon en práctica la ley de la inversión de las proporciones. Cuanto más inflamable sea el periodista, más frío debes ser tú.

El presentador Sam Donaldson, de la ABC-TV, a menudo se ha convertido en la personificación del típico periodista impertinente, sobre todo en sus acosos al presidente Reagan. En una ocasión el presidente tuvo la oportunidad de igualar su puntuación con Donaldson —con su habitual y divertido talante— cuando presidía la cena anual de la White House Correspondents Association, en abril de 1986. El presidente dijo: «En mi última conferencia de prensa pensé que ese truco de usar un traje rojo para llamar

mi atención iba ya demasiado lejos. Pero lo intentaste, Sam». Los periodistas rieron a carcajadas.

El presentador de la CBS Dan Rather utiliza una analogía para describir una relación adecuada entre los medios de comunicación y sus entrevistados. Dice que no se debe esperar que los periodistas actúen como perros falderos, restregándose contra quienes les proporcionan noticias, aceptando sin cuestionar la información tal y como la entregan las fuentes. Los periodistas tampoco pueden ser, dice Rather, perros asesinos, lanzándose indiscriminadamente al cuello de la gente y tratando de destruir, profesional y personalmente, a quienes entrevistan. El rol ideal del periodista, según Rather, es el de un observador atento, cauteloso, que olfatea intrusos y protege el interés público.

En principio, estoy de acuerdo con Rather. No obstante, es importante decir que una cosa es un perro guardián (alerta) y otra, un perro que ataca (asalto).

He discutido esto ya con ejecutivos o empresas que se han cerrado en banda ante la prensa. No por la potencialidad destructiva que pueden tener los periodistas que «destrozan» a quienes entrevistan, sino por la dramática confrontación que provoca el choque. Muchas entrevistas con los medios de comunicación son como corridas de toros. El matador (el periodista) trata de controlar la plaza y ciertamente tiene el control de las armas definitivas (cuando su reportaje se hace público). Sin embargo, es posible para ti (el toro) ganar ocasionalmente, o al menos no resultar muerto.

### REGLAS DE ORO

Uno de los ejemplos más espectaculares de esto ocurrió en 1982, cuando Mike Wallace, de *60 Minutes*, llamó a la Adolph Coors Company de Golden, Colorado, para celebrar una entrevista con los propietarios Joe y Bill Coors. La Coors había sido acusada de prácticas de persecución y discriminación sindical. Inicialmente, Joe y Bill Coors se negaron a hacer la entrevista. Pero después de reunirse con su gente de relaciones públicas, decidieron abrir las puertas y dejar entrar a *60 Minutes*. Los propietarios invirtieron después gran cantidad de tiempo y dinero preparándose para

la entrevista en *60 Minutes*. Creían que los hechos estaban de su lado y querían tener una oportunidad para presentarlos ante el pueblo americano. En esencia, hicieron todo sobre lo cual hemos hablado en este capítulo, ensayando incluso la entrevista con las preguntas más probables que Wallace pudiera formular.

En el momento en que la sesión realmente tuvo lugar, los hermanos Coors estaban calmados, relajados y listos. No sólo fueron capaces de responder a las preguntas de Mike Wallace, sino que introdujeron en las entrevista varios de sus propios puntos positivos. El espacio de *60 Minutes* que salió al aire se convertiría en un importante apoyo para las relaciones públicas de la Coors. Resultó altamente favorable que la Coors comprara, por 40.000 dólares, los derechos no comerciales de ese espacio y que reprodujera más de 400 copias para enviarlas a sus distribuidores y a los clubs locales de toda América. Esto nunca hubiera ocurrido si la Coors no hubiera tenido un argumento convincente. Pero lo más importante fue que los propietarios se lo tomaron en serio, hicieron lo que hicieron, y probablemente estuvieron mejor preparados para la entrevista que el equipo de *60 Minutes*.

## RESITUARSE

En muchas entrevistas los periodistas utilizarán palabras cargadas de intenciones en una pregunta. No legitimes estas palabras repitiéndolas en la respuesta. Reformula el lenguaje o los temas en términos objetivos. En efecto, *resitúa* la premisa negativa de la pregunta.

Por ejemplo, si un reportero caracteriza tus acciones como «corruptas, irresponsables, malintencionadas y ultrajantes para el bien público», no debes decir «No somos corruptos, irresponsables, malintencionados ni ultrajamos el interés público». Todo lo que estarías haciendo es repitiendo los cargos, eso los refuerza y ayuda a que la gente recuerde aún más las palabras de la acusación. A cambio, podrías decir: «Hemos respondido a nuestros críticos...», y entonces describes acciones positivas y concretas que hayas llevado a cabo.

Cada vez que haya una pregunta como ésa, cargada de inten-

ciones, también podrías sonreír y sugerir que esa pregunta es intencionada diciendo: «Bien, es obvio que en esto, usted tiene una opinión fuerte contra nosotros, así que déjeme presentarle algunos hechos». Y después pasas a tu letanía.

Un consejo para nuestros clientes, tanto políticos como hombres de negocios, es desarrollar tres niveles o «grados» en las respuestas a la mayoría de las preguntas irritantes que pueda formularles un periodista. El primer nivel, «grado A», es un resumen de una o dos frases sobre tu posición. Si el periodista quiere un desarrollo, estarás listo con el «grado B», un ejemplo concreto que te devuelva al resumen, más algún pequeño detalle. La mayoría de los reporteros no necesitarán más que esos dos niveles en una respuesta, pero si así lo quieren, deberás estar listo con el «grado C», un desarrollo más extenso para el cual utilizarás otra exposición de apoyo.

Si un periodista quiere empujarte a pasar de «C», regresa a tu respuesta del «grado A». Este sistema mantiene la solidez de tu posición, sin importar cuán agresivamente quiera empujarte el periodista hacia una respuesta indiscreta. Veamos un ejemplo hipotético:

*Reportero:* (al presidente de la compañía) Sus salarios y bonificaciones son ultrajantes y exorbitantes, especialmente si se comparan con los de sus empleados.

*Presidente:* (respuesta grado «A») Mi salario está en la línea de la compensación que reciben los presidentes de otras empresas de similar tamaño y similar rendimiento.

*Reportero:* Pero eso es aprovecharse de los accionistas. Es decir, un millón de dólares al año. Y su empresa *perdió* dinero el año pasado.

*Presidente:* (respuesta grado «B») Mi sueldo se basa en ciertas tasas anuales. Nuestra tasa promedio, durante mis cinco años como presidente, es del 22 por ciento, el doble del promedio en los mismos cinco años para toda la industria.

*Reportero:* ¿Pero no piensa que pese a ello su remuneración es excesiva?

*Presidente:* (respuesta grado «C») Me pagan sobre la base de mis habilidades para administrar la compañía a largo plazo y los retos del trabajo. Por ejemplo, al defensa derecho de los Angels

le pagan 1,4 millones de dólares anuales. Cada cual es compensado según las normas y prácticas de su negocio.

*Reportero:* Pero usted no ha contestado a mi pregunta. ¿No cree que sus remuneraciones son excesivas?

*Presidente:* (de vuelta al grado «A»: sonrisas) Bien, como dije antes, es lo mismo que ganan presidentes de compañías de similar tamaño y similar rendimiento.

*Reportero:* Aún pienso que es demasiado... (pausa).

*Presidente:* (silencio: no se deje manipular).

## UNA REGLA CONTRA LA MANIPULACIÓN

Como puedes deducir de la historia anterior, es también una buena regla contra la manipulación que, cuanto más difíciles sean las preguntas, más cortas deben ser tus respuestas. Durante las entrevistas, muchas personas se hacen un lío y divagan con sus respuestas. Finalmente suenan como si «protestaran demasiado», o como si dijeran algo inadecuado o indiscreto, intentando responder a la premisa de la pregunta.

Ocasionalmente, las premisas de las preguntas de los periodistas son objetables o hipotéticas. No estás en la obligación de legitimar una premisa falsa o hipotética.

El comprensivo director de la Arms Control and Disarmament Agency, Kenneth Adelman, apareció en una ocasión en un programa nacional de noticias del domingo. Un reportero le preguntó a Adelman si la Unión Soviética podría estar utilizando a Cuba para acumular suministros de armas y amenazar luego a la Costa Este de los Estados Unidos. Adelman dijo: «No». Eso fue todo. El periodista no supo qué hacer después. Hubo silencio. El silencio es un enemigo en la televisión, un medio en el cual los patrocinadores pueden pagar más de 350.000 dólares por un minuto en antena. Así que el periodista tuvo que correr en busca de su siguiente pregunta.

Sea en la televisión, en la radio o en una entrevista impresa, di lo que tengas que decir y deténte. Es problema del periodista pensar en la siguiente pregunta. Cada vez que puedas, construye tus respuestas en el contexto del «interés público», ése que los pe-

riodistas creen proteger y representar. Por ejemplo, en lugar de concentrarte en la reinversión en un nuevo producto —como podrías hacer en una reunión con la junta directiva—, cuando estés con un periodista concéntrate en el ahorro que proporcionará ese nuevo producto con respecto al tiempo y al dinero de algunos consumidores, o en la forma en que mejorará sus vidas. Responde cada vez a una sola pregunta. Si te sientes inseguro en relación con la pregunta, admítelo con franqueza. Di lo que puedas pero no inventes cosas. Y no mientas. Eso se volvería contra ti.

Adapta tu expresión facial a la seriedad del mensaje. Gesticula: no seas rígido. Mira a los ojos del entrevistador. Los ojos furtivos hablan de incomodidad o culpa.

## VESTIMENTA

En la televisión o en público, no permitas que tu vestuario destruya tus palabras. Lo que tienes que decir es más importante que tu ropa. En general, vístete conservadoramente, nada llamativo ni escandaloso, sea el traje, el maquillaje de las mujeres o los complementos, que van desde una corbata hasta las joyas. Si dudas, aquí hay algunas reglas clave. Ya uses un traje de dos o tres piezas (los chalecos tienden a arrugarse cuando te sientas, especialmente si no estás muy delgado), sólo un detalle debe destacar y éste debe ser sutil. Los demás detalles deben ser matices homogéneos, ni muy oscuros ni muy claros. Se supone que las cámaras de televisión son capaces de adaptarse a la oscuridad o a la luminosidad extremas, pero eso no es completamente cierto. Por ejemplo, una persona negra vestida toda de negro, contra un fondo oscuro, prácticamente desaparecerá del escenario. Lo mismo le ocurrirá a una persona blanca, vestida de blanco, con un fondo claro. La solución es usar azules fuertes, grises y otros colores oscuros (pero no el fúnebre negro). Las camisas pueden ser más claras que los trajes, pero ni negras del todo ni completamente blancas. El detalle más destacado que escojas para usar debe ser discreto, porque en la televisión los diseños atrevidos crean efectos «sanguinolentos», «borrosos», o «deslumbrantes». Ciertos colores o dibujos dejan una «pista» a su paso, cuando quien los usa se da la vuelta o se



mueve. La misma regla se aplica para los zapatos, las joyas y otros adornos. Deja a un lado las botas, el maquillaje pesado, las joyas estridentes, a menos que seas una gitana que lee la suerte. En la televisión, los hombres necesitan algún maquillaje para eliminar el brillo de las luces o para cubrir manchas faciales. Lo mismo para las mujeres. Los hombres pueden requerir un maquillaje leve para suavizar una barba espesa o disminuir el resplandor de una cabeza calva. Demasiado maquillaje es un desastre. La regla es: el maquillaje no se debe ver. Pide que en el estudio o en la sala de controles te muestren una toma cercana de ti mismo. Si ves parches o señales de maquillaje, niégate a salir hasta que no te lo hayan arreglado. Persiste, con amabilidad.

Cuando aparezcas en la televisión, no mires alrededor buscando al monitor o al equipo de cámaras o alguien de producción. Deja que el equipo desempeñe sus roles. No desempeñes los roles del equipo. No te preocupes por encontrar la cámara correcta para mirar hacia ella. Es trabajo del director y/o del operador de cámara, encontrarte. Si la entrevista es en una unidad móvil de televisión, y estás cerca de personas que conoces, no mires hacia ellas. Permanece concentrado en el entrevistador, aun cuando estés escuchando. Recuerda que debes estar alerta, aunque no estés hablando.

## CONTROL DE LAS MASAS

En la confusión de las entrevistas informales en los pasillos, donde hay diez o doce reporteros presionando alrededor tuyo, empujando micrófonos hacia ti, y gritando preguntas, si estás bien preparado, puedes presentar el tema central tal y como lo desarrollaste para tus presentaciones en la televisión. También puedes tratar de salir del paso. Si las preguntas son turbias y veloces, y provocan una conmoción, usualmente puedes tranquilizar a los periodistas abriendo tu boca y pronunciando algunas palabras, tales como «Déjenme decirles simplemente...». Los reporteros se apaciguarán para escucharte. Una vez se tranquilicen, ya puedes pronunciar el discurso que tenías preparado. Cuando hagas una pausa, las preguntas empezarán de nuevo.

Si te ves asediado por una bandada de periodistas (digamos, en las escaleras del edificio del juzgado), trata de controlar la situación seleccionando una pregunta sencilla y respondiéndola. Mira al reportero que te la haya formulado. Ignora las cámaras y los micrófonos que te rodean y dirígete a quien te haya preguntado. Trata de hablar «por debajo» del tono y del volumen del entrevistador, más calmadamente. Si gritas excitadamente, los televidentes pueden decidir que estás a la defensiva y que por ello eres culpable.

Si el periodista formula una pregunta realmente difícil, una de las técnicas que ocasionalmente he aconsejado usar a mis clientes es responder con otra pregunta igualmente difícil. Veamos un ejemplo hipotético. Alguien pregunta: «¿Por qué se opuso usted al control del medio ambiente?». Tú puedes responder: «¿Está hablando acerca de la Ley de Vivienda 135, que era parte de la enmienda a la Ley Fundamental de la EPA, o se refiere a la Ley Baxter-Sawyer, que actualmente se encuentra en el Senado y que permitirá la creación, en 1990, de un fondo especial para controlar los desechos tóxicos, limpiando los lugares señalados como peligrosos por la EPA y aceptados por las regulaciones de la comunidad?». Los ojos del reportero te dirán rápidamente si sabe lo que sucede o se retirará y te dejará solo, porque en muchos casos simplemente trata de provocarte. Si sus ojos están desmesuradamente abiertos, su conocimiento del tema probablemente medirá un kilómetro de ancho por un centímetro de profundidad. Esta técnica te permite ganar tiempo. Haz la pregunta de forma natural y amistosa. No tienes que hacerla con hostilidad. Simplemente dices: «Necesito clarificar ese punto antes de contestar».

Si en un momento como éste eres capaz de sonreír, hazlo naturalmente. Si la sonrisa resulta difícil, concéntrate en contestar a tus entrevistadores, construyendo tu frase y escogiendo las palabras para tu respuesta.

## DUELO EN LA TELEVISIÓN

A comienzos de 1970, en un programa de televisión, fui testigo de uno de los peores ejemplos de alguien que no se da cuenta de

la simpatía de la audiencia y de la dinámica de hostilidad. Me refiero, en este caso, a un debate sobre el tema de la contaminación. De un lado estaba un ejecutivo presumido y pomposo, perteneciente a una empresa. Del otro lado estaba un abogado de los consumidores algo «acartonado», serio y de pelo largo. Un enfrentamiento típico entre un magnate «ladrón» y un *hippie*. El ejecutivo y el activista de los consumidores empezaron argumentando y el moderador iba y venía. Finalmente, el activista elevó la voz al ejecutivo y le dijo: «Por gente como usted no podemos respirar». La cara del ejecutivo se puso roja, estaba furioso y exasperado. Sin pensarlo, le contestó: «Jovencito, hay cosas más importantes que respirar». El silencio se adueñó del estudio y todo el mundo se miró aturdido, especialmente el ejecutivo. Se dio cuenta de que lo habían obligado a decir una frase extrema, ridícula y absurda para todos.

Usualmente, los medios de comunicación tratan de llevarte a posiciones extremas. Tratan de mostrar las dos caras de los puntos que se debaten, pues no tienen más que dos. La televisión es un medio dependiente del tiempo. Te etiquetan como si estuvieras en el lado correcto o en el incorrecto. Con sus preguntas, tratan de llevarte a las posiciones más extremas posibles, intentando conseguir una declaración exasperada. Si llegas a estar de acuerdo con tu oponente, los productores no te volverán a invitar porque has fracasado y no has imprimido el suficiente dramatismo a la controversia. Por supuesto, no lo dirán. Simplemente perderán tu número de teléfono.

En muchos casos, cuando ya hayas terminado, los reporteros pueden sostener un micrófono durante mucho tiempo debajo de tu barbilla, para unos azotes extras. Probablemente, no se han dado cuenta de que has terminado tu declaración y esperan que continúes.

Si el micrófono continúa ahí y la cámara sigue filmando, es mejor repetir que adular tu relato, lo cual se podría ver como una retirada. En el estudio, el montador de la cinta reducirá el fragmento cortando los diálogos repetitivos. El mismo principio es útil para las entrevistas con la prensa. No te dejes presionar más allá de las fronteras de tu posición.

Igualmente, reconoce que cuando estás frente a la prensa, grabar la conversación es un juego limpio. La famosa confesión de

Jimmy Carter diciendo que a veces le gustaban mujeres diferentes a la suya se la dio a un periodista de la revista *Playboy*, cuando éste salía de su casa, al finalizar una entrevista formal.

A Mike Wallace, gran «cazador» de estos momentos de distracción, también lo cogieron en esta trampa. Como Daniel Henninger, el crítico televisivo de *The Wall Street Journal*, relató en marzo de 1981 en un editorial, Wallace «estaba entrevistando a un banquero de San Diego sobre el supuesto fraude de un plan de vivienda que implicaba principalmente a negros e hispanos, quienes supuestamente habían firmado contratos que no podían entender y estaban cerrando antes de tiempo las hipotecas de sus hogares. El banco contrató a un equipo de filmación propio para grabar la entrevista con Mr. Wallace. Aparentemente, el equipo del banco dejó la grabación en funcionamiento durante un corte de la entrevista de la CBS y la cinta registró a Mr. Wallace diciendo algo sobre por qué los clientes negros y los hispanos habrían firmado sus contratos: “Probablemente estaban muy ocupados comiendo sandías y tacos”».

Cuando a *Los Angeles Times* le llegaron las noticias de su indiscreción y la publicó, entre los reporteros hubo un alboroto acerca del «chiste racista y despectivo» de Wallace. Wallace finalmente alegó «impresmeditación» admitiendo que a veces privadamente contaba chistes acerca de los grupos étnicos, pero que «su historia hablaba por él».

Henninger añadía: «No es necesario decirlo: ésta debe de ser la mayor ironía que nos ha sido dado degustar en mucho tiempo. Aquí nos encontramos al cazador cazado, al coleccionista de mariposas crucificado en un corcho, al predicador en *flagrante delito*. Éste es el tipo que ha denunciado todas las modalidades de crímenes contra la sociedad, personificados por toda una serie de empresarios y burócratas. De aquí en adelante todas las víctimas del señor Wallace podrán obtener algo de consuelo sabiendo que, aunque ellos han sido condenados como ladrones y contaminadores, él es el hombre que provocó el escándalo acerca de las sandías y los tacos».

Yo conozco a Mike Wallace, y en mi opinión, no es en absoluto un fanático. Por el contrario, es un campeón de los derechos humanos, pero es un ser humano como cualquier otro. Y todos

hemos sido culpables de decir a los amigos cosas en alguna situación privada que han podido desacreditar a ciertos grupos. Aunque sea prosaico, resulta muy normal que los reporteros y los productores entablen diálogos cínicos. Por supuesto, la mayoría de los ejecutivos cree —y eso es correcto— que si fueran ellos o un político quienes hicieran ese chiste, aparecerían noticias durante dos semanas y posiblemente significaría el fin de la carrera de la persona en cuestión. Algunos periodistas informaron sobre los comentarios de Mike Wallace, pero no insistieron, y por eso se olvidaron rápidamente.

Cuando hables a la prensa, debes estar habituado a repetir tu historia a diferentes periodistas, conservando tu energía y frescura. Algunos periodistas (de la prensa impresa o televisiva) quieren acorralarte en una entrevista individual. O puedes dar una serie de entrevistas sobre el mismo tema en un período de varias horas o días. El resultado es que puedes hablar sobre el mismo tema en tantos momentos, que puedes sentir la tentación de decir algo nuevo o diferente sólo para evitar tu propio aburrimiento. No confundas la necesidad de repetir con la necesidad de revisar. Dado que cada nuevo entrevistador (o público) estará interesado, tú debes presentarte ante cada uno como la primera vez. Lucha contra el tedio y continúa con tu plan en tanto funcione.

En ocasiones me reprochan adiestrar a las personas para enfrentarse con la prensa. Una vez estaba hablando en un seminario en una escuela de periodistas, y un joven se puso en pie y me acusó de hacer algo inmoral al enseñar a la gente a responder las preguntas de la prensa. Era como si los aconsejara para que no dijeran la verdad.

Yo dije: «Siempre aconsejamos a nuestros clientes que digan la verdad. Pero lo que más me molesta es que ustedes están aquí, en una escuela de periodismo, aprendiendo a formular las preguntas y pese a ello, usted niega a las personas el derecho a aprender a responder esas preguntas. Recuerde, esto es América. Si algo es justo para uno, es justo para todos».

Esto terminó con la conversación.

## TUS DERECHOS

Cualquiera que quiera mejorar sus habilidades para la comunicación, tiene derecho a hacerlo. Sin adiestramiento, algunas personas muy inteligentes podrían evitar todo enfrentamiento con los medios de comunicación, por temor al bochorno. Un ejecutivo necesita adiestramiento porque la prensa «montará» selectivamente cualquier cosa que diga. Todo puede ser verdad, pero sólo una parte puede ser relevante.

Un ejecutivo del mundo de la empresa, ¿tiene derecho a no responder una pregunta? Sí. ¿Tiene derecho a escoger sus palabras y a no usar las palabras del reportero? Sí. ¿Tiene derecho a aprender a ensayar sus respuestas antes de salir ante un puñado de luces y cámaras que apuntan hacia él? Sí. ¿Tiene derecho a entender la naturaleza técnica del proceso de montaje de una entrevista? Sí. ¿Tiene derecho a saber qué usar ante una cámara? Sí. ¿Debe presumirse su inocencia hasta que se demuestre su culpabilidad, aun si se niega a contestar a ciertas preguntas? Sí.

Recuerda, cuando te enfrentas a la prensa, estás ante una relación natural entre adversarios. El reportero es un profesional. No subas al *ring* si eres sólo un aficionado.

## Epílogo

Si lo has leído detenidamente, ya sabes que uno de los temas de este libro es que todos somos humanos. Cometemos errores. Somos vulnerables. No somos perfectos. En ocasiones, aquello que más interfiere en las comunicaciones, es nuestro deseo de probar que no somos vulnerables: no inmutarnos o parecer machos para afrontar ataques imaginarios. He aquí una lección final que aprendí de una de las más grandes actrices de todos los tiempos: Judy Garland.

En sus años crepusculares, Judy estaba tan enferma que a menudo no podía terminar el programa. El alcohol y las píldoras la habían convertido en su víctima. Su voz casi ya no existía y tenía problemas para controlar las vibraciones. Cuando la conocí, durante el ensayo su voz y su aspecto me perturbaron, no pude entender por qué tenía seguidores tan leales. Pero todos los que la vieron en el concierto comprendieron su magia. El público se identificaba con su «humanidad». Se identificaba con su fragilidad. Entendía su vulnerabilidad. Cuando cantó en el Carnegie Hall y trató de subir hasta las más altas notas en «Somewhere Over the Rainbow», 2.800 personas estaban rezando para que lo lograra. Ella entendió eso.

Si puedes lograr que el público te dé un empujón, siempre ganarás. Después de todo, el público es como tú. Son humanos. Prestan atención. Son solidarios. Brindan apoyo. El público quiere que tengas éxito. Muéstrales que te esmeras. Como hacía Judy cada vez que salía al escenario, trata de ofrecer lo mejor de ti. Saca fuerza de los demás. Percatarse de la propia vulnerabilidad y de la vulnerabilidad de los demás te hará un mejor comunicador, más humano. Y sólo un comunicador humano puede convertirse en maestro de la comunicación.

## **Apéndice**

### **Puntos clave de los capítulos**

#### **CAPÍTULO 1: LOS PRIMEROS SIETE SEGUNDOS**

- Realizamos una rápida valoración de los demás durante los primeros siete segundos de nuestro primer encuentro con ellos. ¿Qué tipo de impresión instantánea nos hacemos de ellos?
- La comida, el abrigo y la ropa se citan siempre como elementos indispensables entre las herramientas para la supervivencia humana. La comunicación pertenece a ese grupo.
- La buena comunicación empieza con una buena conversación. Es un arte dominar la escucha, la reacción, el entusiasmo, la empatía y el entendimiento mutuo en el pensamiento.
- La comunicación es un proceso de comprensión compartida.
- El común denominador para tener éxito es la aplicación comprensiva y eficiente de los principios básicos de la comunicación.
- En todo trabajo se requiere ser, implícita o explícitamente, un comunicador efectivo.
- Los diez problemas más comunes de la comunicación son:
  1. No se establece contacto inicial con los oyentes.
  2. Los movimientos corporales son rígidos y pesados.
  3. Se presenta el material muy intelectualmente, sin involucrar emocionalmente a la audiencia.
  4. El orador parece incómodo, debido a que teme fracasar.

5. Se utilizan pobremente el contacto visual y la expresión facial.
6. No hay sentido del humor.
7. Las intenciones del orador no resultan claras debido a una inadecuada preparación.
8. No se utiliza el silencio para impresionar.
9. La energía es baja, produciendo en consecuencia un tono, una velocidad y un volumen inadecuados.
10. El lenguaje y el material son aburridos.

## CAPÍTULO 2: LA TELEVISIÓN CAMBIÓ LAS REGLAS

- La televisión ha definido el estilo del comunicador moderno: relajado, informal, agudo, rápido y entretenido.
- El ritmo veloz de la televisión nos ha convertido en una sociedad impaciente. Llega rápidamente al meollo del tema y sé interesante.
- Usar imágenes mentales aviva la comunicación. Si puedes ver una foto en tu mente y describirla, los otros permanecerán atentos. Hazlo y explícalo.
- En la era de la televisión, nosotros somos los emisores. Cada persona es su propio mensaje, cualquiera que sea el medio que escoja.

## CAPÍTULO 3: TÚ ERES EL MENSAJE

- Haz un inventario y una lista de valores personales que te ayuden a comunicarte: apariencia física, energía, velocidad del discurso, tono de la voz, animación y gestos, humor, etcétera.
- No se han establecido «posiciones de comunicación» exentas de error. Tienes que ser tú mismo, sin cambios drásticos en la personalidad. Nadie puede actuar como tú, tan bien como tú lo haces.
- Una vez hayas logrado un buen nivel de comunicación, no

- cambies o adaptes tu ser esencial frente a diferentes audiencias o medios.
- Toda comunicación es un diálogo, sea con una o con mil y una personas.
- Un buen comunicador asume la responsabilidad del flujo de la comunicación, tanto hablando como escuchando. No confíes en que la gente se adapte a ti. Tú estás a cargo de cada situación de comunicación en la que participes.
- Las audiencias tienden a responder a las señales visuales más que a las señales verbales enviadas por el orador. Si el orador es inexpresivo y está incómodo, sus mensajes también serán negativos.
- Si tienes que leer un discurso, hazlo con familiaridad. Mira al público cada vez que puedas. No construyas frases muy largas. Recorre tu texto de tal manera que tus ojos vayan al final de la frase, y no te precipites nunca. Tu deseo es ser un orador interesante, no un buen lector.
- Tú eres el mensaje. Imprime carácter y entusiasmo a tu discurso. Esto enriquecerá el mensaje.

## CAPÍTULO 4: INSTINTOS Y REGLAS

- Muchos cursos de oratoria pública se basan en métodos anticuados. Actualmente utilizamos nuestros sentidos para observar y desarrollar procesos de comunicación. Es visual e intuitivo. Se hace observando, sintiendo, siendo sensible, oyendo. Es la Nueva Era de las Comunicaciones.
- Una emoción forzada no convence a nadie. Una emoción provocada por un pensamiento que conduce a una expresión natural, es el principio para la mutua aceptación de ideas.
- La sonrisa se origina primero en el cerebro, después en la cara.
- Quince minutos de práctica diaria en el perfeccionamiento de la voz, no sólo añadirá calidad a tu voz sino que mejorará la pronunciación, la articulación y la inflexión.
- «Graba e imita» al mejor profesional, no como un imitador sino desarrollando una gran variedad vocal.

- Si te esmeras con tu tema, tus oyentes te responderán adecuadamente.
- En cada situación de comunicación —individual o en grupo— pregúntate: «¿Qué estoy sintiendo aquí?». Si sientes que la gente no está «en sintonía» contigo, no desperdicies tu tiempo expresando tus ideas.
- Todos tenemos la capacidad de «leer» y «sentir» qué está ocurriendo con los demás. Esta habilidad es tan fuerte como los ojos y los oídos. Puede ser tu arma en las negociaciones.
- La percepción de los otros sobre ti es su realidad. Debes tener en cuenta sus valoraciones para efectuar una buena comunicación.
- En la era de los dinosaurios de las comunicaciones tú te «proyectabas» primero y observabas al público después, si es que lo hacías. En la Nueva Era debes observar qué está ocurriendo primero y proyectarte después.

## CAPÍTULO 5: PERCEPCIÓN POBRE

- Las personas son oyentes ineficaces. Las encuestas indican que después de escuchar una presentación oral de diez minutos, el promedio de los oyentes retiene la mitad de lo que se ha dicho. Durante las 48 horas siguientes el nivel de retención disminuye de otro 50 por ciento a un 25 por ciento. Hacia el final de la semana el nivel de retención disminuye al 10 por ciento o menos.
- En la medida en que desarrolles tus hábitos de recepción, escucha la intención tanto como el contenido. Si algo suena mal, pide una aclaración.
- La comunicación humana pasa por tres fases: hablar (transmisión), analizar (procesamiento de la información) y escuchar (recepción). Escucha sin sobreanalizar; escucha sin interrumpir al orador, o puedes producir un cortocircuito en el proceso de escucha.
- La mayoría de nosotros habla más de lo que necesita. Si la mayor parte del tiempo hablas más de lo que escuchas, probablemente estás fallando en tu comunicación.

## CAPÍTULO 6: LAS CUATRO REGLAS DE UN GRAN COMUNICADOR

- *Prepárate:* 1) Tus oyentes deben tener confianza en que tú sabes sobre qué estás hablando; 2) tus oyentes deben sentir que tú sabes más que ellos sobre el tema; 3) debe ser evidente que has invertido tiempo preparando el tema y analizando a tu audiencia; 4) tu mensaje debe tener un propósito: informar, entretener, inspirar, o los tres; y 5) puedes verte enfrentado a una audiencia hostil o escéptica. (Ante un público hostil necesitarás mostrar entendimiento sobre todas las vertientes del tema; ante públicos favorables necesitarás reafirmar valores compartidos.)
- Mira en el capítulo correspondiente la lista de encabezamientos para preparar y pronunciar un discurso.
- Los demás siguen tu ejemplo. Así que trata de relajarte. Guarda la perspectiva. No tengas reacciones desmesuradas.
- Mantén el sentido del humor. Toma tu trabajo con seriedad, pero no a ti ni a otros seres humanos.
- Evita la arrogancia, sermonear a los demás, y similares comportamientos desagradables. Concéntrate más en las empatías que en las críticas.
- *Comprométete:* Si sabes qué estás diciendo, por qué lo estás diciendo, y prestas atención a aquello que estás diciendo, lo dirás bien.
- Reconoce cuándo debes ser bueno y cuándo cuenta la opinión de los demás sobre ti; sé tú mismo; cree siempre en lo que estás diciendo.
- *Sé interesante:* Ya pasaron los días de la Hermandad del Aburrimiento en la comunicación. Cada vez se tolera menos en las salas de juntas y en los salones de reuniones.
- Puedes añadir contenido a la comunicación y a la vez proyectar un estilo de exposición que impresione a tus oyentes. No te limites a la esfera tradicional de tu tema. Piensa en analogías de otros campos que aviven tu material y ayuden al público a recordar los puntos clave.
- Al menos un 30 por ciento de tus lecturas deben estar fuera de tu campo. Esto ampliará tu perspectiva y conocimiento.

## CAPÍTULO 7: LA BALA MÁGICA

- La «bala mágica» de las comunicaciones personales es la cualidad de ser simpático.
- El factor «gustar» en política puede significar el triunfo en unas elecciones. En los negocios, puede construir una relación entre empleados en todos los niveles.
- La simpatía es difícil de definir o de enseñar, pero los elementos básicos residen en que las «personas simpáticas» 1) son optimistas; 2) se preocupan del bienestar de los demás; 3) tienen habilidad para ver la oportunidad en toda dificultad; 4) tienen habilidad para controlar la tensión; 5) tienen habilidad para reírse fácilmente, especialmente de ellos mismos; y 6) tienen habilidad para ser los mejores en las crisis y humildes en la prosperidad.
- Para ser un buen comunicador, uno debe añadir «simpatía» a las «cuatro reglas», estar preparado, cómodo, comprometido y ser interesante.

## CAPÍTULO 8: UN ARMA DE DOBLE FILO

- La emoción es un arma de doble filo. Es una constructiva y poderosa fuerza de persuasión cuando es genuina y positiva, pero poco fiable cuando es negativa y poco sincera.
- Te revelas ante tu audiencia a través de emociones visibles y explícitas. Tu público sabrá entonces quién eres y por qué estás allí.
- La gente quiere ver todas las emociones del orador expresadas con compromiso y adornadas con chispazos de humor, sinceridad, energía y entusiasmo.
- Para el público, hay asuntos de la cabeza y asuntos del corazón. Un buen comunicador incrementa su simpatía equilibrando hechos desnudos con una emoción cálida y genuina. Los hechos dan información, las emociones generan interpretaciones.
- Una fórmula básica para el éxito profesional incluye: 1) integridad; 2) talento; y 3) buenas habilidades para la comunicación.

## CAPÍTULO 9: MÁS ALLÁ DEL CARISMA: EL CONTROL DEL AMBIENTE

- Las personalidades carismáticas nunca dudan de su habilidad para añadir valor a una situación, por el prestigio de su presencia, la calidad de su conocimiento y experiencia, la proyección de su optimismo y entusiasmo, o las características de su personalidad y estilo.
- Carisma es la habilidad para lograr que los demás te respondan a ti en lugar de responder tú a ellos. Es la confianza personal en vez de una confianza centrada en el trabajo o en otras trampas del poder.
- Quienes tienen carisma asumen riesgos con un talante casual: en esencia, seguridad sin arrogancia.
- Los ganadores son termostatos: captan la temperatura correcta. Los perdedores son termómetros: suben y bajan de acuerdo con el clima que los otros crean.
- Un coeficiente de carisma mide la confianza en uno mismo, cualidades de liderazgo, metas definidas, control de la propia vida, y los atributos de estar cómodo y hacer sentir cómodos a los demás.
- El carisma es algo adscrito a la persona. El control del ambiente es algo que está dentro de la persona y se proyecta hacia afuera.
- Un buen comunicador está preparado para entrar en cualquier proceso de comunicación y asumir un cambio de perspectiva en el pensamiento. Esto es controlar el ambiente mediante la afirmación de habilidades, la personalidad, conocimientos, creencias y la energía del entusiasmo.
- En todos los primeros encuentros positivos se establece un rápido nivel de comodidad. Durante estos procesos, cuando cada uno acepta las dimensiones del otro, se establecen líneas de comunicación que aseguran un cómodo proceso de conversación.
- Los buenos oradores controlan el espacio (cómo y hacia dónde se mueven y gesticulan). También controlan el tiempo (la velocidad del discurso, la longitud de las observaciones, pausas, silencios).



- Las personas que controlan el ambiente no actúan amenazadas ni temerosas, ni se muestran superiores. Tratan a todos con el mismo nivel de afabilidad y buenas maneras.
- Un alto coeficiente de control del ambiente refleja un total control del tiempo, del espacio, del contacto visual, la voz, el estado de la mente, la actitud, el flujo del diálogo, el equilibrio absorción/proyección, y los sentimientos personales.

#### CAPÍTULO 10: UN GRAMO DE ENERGÍA EQUIVALE A UN KILO DE TÉCNICA

- Con el tipo apropiado de energía, te concentras, te interesas por los demás, y absorbes lo que te están diciendo. Proyectas entusiasmo.
- Una buena energía en el comunicador se percibe como «fuerza vital», un vigor ejemplar propio de profesionales con éxito en los negocios, deportes y medios de comunicación.
- Una energía adecuadamente enfocada adquiere una intensidad magnética, una llama interna que dice: «Estoy comprometido, creo, y quiero contárselo a todos».

#### CAPÍTULO 11: ¡RELÁJATE!, ESTÁS ABURRIENDO A TODO EL MUNDO

- De acuerdo con los adiestradores de ejecutivos, siete de cada diez personas pierden su trabajo por conflictos de personalidad, no por falta de habilidad.
- Entre los mandos administrativos medios y altos, el primer criterio para avanzar son las habilidades para la comunicación y para la motivación.
- La responsabilidad esencial de muchos empleados es ser positivos, entusiastas y amistosos.
- «Relajarse» no significa convertirse en un comediante; significa apreciar el humor y ver el lado positivo de las situaciones de tensión.
- Las seis palabras clave del humor son investigación, relevancia, ritmo, ensayo, relajación y riesgo.

#### CAPÍTULO 12: DE ACUERDO, AILES, CÚREME EL MÉTODO/CURSO AILES

- Nadie puede construir una «imagen» para nadie. Todo lo que un consultor hace es aconsejarte y guiarte para capitalizar tus valores personales.
- La actuación no es la habilidad requerida para una comunicación efectiva de tus propias ideas. Se actúa cuando alguien te entrega un guión y te pide que seas otro diferente a quien en realidad eres.
- Representar exige que seas tú mismo. Actuar es una ilusión pasajera. Representar es ser «tú realmente», en cuerpo y mente, reflejando un verdadero compromiso.
- «Lo mejor de ti» es una simple lista de factores: apariencia física, velocidad del discurso, tono, frases, gestos, contacto visual y capacidad de mantener el interés de la audiencia.
- La investigación ha demostrado que las interpretaciones del público de los mensajes del orador están determinadas en un 55 por ciento por la comunicación no verbal (expresión facial, lenguaje corporal), en un 38 por ciento por la calidad vocal del orador (tono, volumen, variaciones), y solamente en un 7 por ciento por las palabras literales.
- Las audiencias recuerdan, sobre todo, conceptos (grupos de ideas formados por las palabras) y expresiones emocionales (aquellas comunicadas a través de los ojos, cara, voz y cuerpo).

#### CAPÍTULO 13: TAMBIÉN LOS HÉROES TIENEN MIEDO

- En un sondeo sobre los temores humanos, el doble de las personas sentía más miedo de hablar en público que de morir. El temor al fracaso y al bochorno son las principales razones por las cuales la gente no hace cosas en la vida.
- Los comunicadores inseguros usualmente se ven a sí mismos como peores oradores de lo que realmente son.
- Hay dos tipos de ansiedad que pueden afectar a la forma en que nos dirigimos a un individuo (o grupo): ansiedad externa ocasionada por temor a situaciones externas que pue-

dan ocurrir, y ansiedad interna producida por una enfermedad. Menos del dos por ciento de las personas sufre realmente de ansiedad interna.

- Los mejores antídotos contra el miedo son la preparación del material y el uso de la energía para exponerlo.
- Dado que tú eres el mensaje, debes mirarte en una perspectiva a corto y largo plazo. A corto plazo, para un discurso, usa cuanto tengas en tu poder en ese momento y avanza constantemente. A largo plazo, mejora continuamente para lograr más adelante una vida de éxitos. No confundas los dos puntos.

#### CAPÍTULO 14: «HACERLO», EN EL LENGUAJE DE LA ABUELA

- Al enfrentarte a la prensa, lo más saludable es no hacer declaraciones «con la grabadora apagada». Lo único que no queda grabado es aquello que no se ha dicho.
- Si tienes instintos bromistas, no los utilices con los medios de comunicación.
- Tienes la obligación de ayudar a los medios de comunicación a saber la verdad y a tener información completa. Pero no te dejes influir por el estilo sucinto de los periodistas, si eso te fuerza a proporcionar información incompleta o hechos insustanciales.

#### CAPÍTULO 15: TÁCTICAS CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN: MARCAR TANTOS CON LA DEFENSA

- Revisa todas las preguntas de los medios de comunicación para brindar información telefónicamente. Necesitas investigar al reportero, qué quiere y por qué lo quiere.
- Con los medios de comunicación siempre debes estar a la defensiva, pero si lo haces bien, ocasionalmente podrás marcar tantos.
- No asistas nunca a una entrevista con los medios de comunicación sin prepararte. Discute la entrevista con antelación con

un profesional de las relaciones públicas, un adiestrador de medios de comunicación, u otro consejero de confianza. Invierte los roles: si fueras un periodista, ¿qué preguntas te formularías?

- Lleva un plan con al menos tres puntos importantes que quieras mencionar en la entrevista. El error más común cometido por las personas entrevistadas es que esperan que el reportero formule las preguntas relacionadas con los puntos relevantes que ellos tienen preparados. Eso puede no ocurrir nunca.
- El medio determina el mensaje. Las entrevistas en periódicos dan tiempo a las explicaciones. Las entrevistas en radio y televisión requieren respuestas de «titulares».
- No creas nunca que tu plan y el del reportero son parecidos. Tú tienes preparado tu punto de vista, pero el reportero tiene una serie de preguntas que pueden no tener nada que ver con tu plan. Al principio de la entrevista, debes tratar de construir un puente entre ambos planes.
- No estás obligado a revelar información confidencial, pero no despaches la pregunta con un «sin comentarios». Ofrece una explicación racional sobre la verdadera naturaleza de la información que posees.
- En entrevistas para noticiarios, sé amistoso, breve, directo y positivo.
- Evita la jerga, habla con sencillez y usa ejemplos e ilustraciones expresadas en términos simples.
- Permanece sosegado todo el tiempo. Parte de las técnicas del reportero consiste en sacarte de tus casillas, así que permanece tranquilo y firme en tu punto de vista, con respuestas cortas y claras.
- Sea una entrevista en la televisión, la radio o la prensa escrita, di lo que tienes que decir, y luego detente. Es problema del reportero continuar con la siguiente pregunta. Generalmente, cuanto más difícil sea la pregunta, más corta debe ser tu respuesta.
- Viste conservadoramente. No permitas que tu vestuario ahogue tus palabras.
- Una fórmula práctica para enfrentarse a las entrevistas es

ésta:  $P = R + 1$ . Se formula una pregunta (P). Se contesta con una breve respuesta (R). Luego se añade uno o varios puntos (+1), preferiblemente del plan que has preparado.

- Puedes solicitar al reportero revisar su texto para la entrevista, pero no pidas cambios en el estilo de su escritura.
- Cuanto más fogoso sea el periodista, más frío debes ser tú.
- Si el reportero utiliza palabras negativas, hipotéticas o incorrectas, no las legitimes repitiéndolas en tus respuestas.
- Desarrolla tres niveles o «grados» en la respuesta para las preguntas más desafiantes que el reportero pueda formular: el nivel A es un corto resumen de tu posición; el nivel B es un ejemplo concreto o un hecho que te devuelve a tu resumen; el nivel C es un desarrollo con observaciones de apoyo. Si un reportero te presiona, regresa al nivel A.
- Las audiencias tienen una atención poco duradera, simplificada por los medios de comunicación.
- No cedas a las presiones, en ninguna entrevista, para sobrepasar los límites de tu posición explícita.

## EPÍLOGO

- Recuerda: todos somos humanos y vulnerables. Muestra ese lado tuyo a los demás y ellos serán más solidarios contigo.

## Índice analítico

- ABC-TV, 218  
 Actitud de autoestima, 126-127  
 Adelman, Kenneth, 222  
 Ailes, Roger, 111, 152, 156, 157, 159, 171, 176  
 Alí, Mohamed, 149  
 Allen, Steve, 64  
 American Business and Economic Writers, 70  
 American Express, 105  
 American Motors Corporation, 70  
 Arms Control and Disarmament Agency, 222  
 Armstrong, Neil, 115  
 Arnold, Eddy, 110  
 Audiencia, confort con la, 94-100
- Bailey, Pearl, 34, 89  
 Baker, Jim, 40, 41  
 Baker, Russell, 106  
 Barrett, Rona, 21  
 Beckett, John R., 71  
 Benny, Jack, 31, 152-153  
 Berman, Shelly, 111-112  
*Bob Neuhart Show, The*, 111  
 Bombeck, Erma, 106  
 Borax, 99  
 Brady, James, 105  
 Bryan, John H., Jr., 95  
 Bryan, William Jennings, 69  
 Byrom, Fletcher, 105
- Caesar's Palace, 166  
 Calidad vocal, 66-70, 184-185  
 California Association of Realtors, 163  
 Cámara de Comercio de los EE. UU., 164  
 Cannon, Lou, 205  
 Carisma, 129-147  
 Carnegie Hall, 231  
 Carson Johnny, 34, 35, 167  
 Carter, Jimmy, 227  
 Catedral de St. Patrick, 115  
 Cerf, Bennet, 47-48  
 Citicorp, 104  
 Club Harvard, 57  
 Collier, Chet, 34, 120  
 Confort de la audiencia, 94-100  
 Connally, John, 131-132  
 Consolidado, Edison, 80  
 Contacto visual, 72, 145-146, 183  
 Control atmosférico, 129-147  
 Coors, Bill, 219  
 Coors, Joe, 219  
 Cronkite, Walter, 199  
 Chrysler, 102, 105  
 Churchill, Winston, 104, 116, 137, 150
- Daily, Bill, 111  
 Dangerfield, Rodeny, 169  
 Davis, Susan, E., 125  
 Deaver, Michael, 40-43  
 Discurso

— ejemplo de esbozo de un, 92  
 — — fragmentos para la apertura de un, 71  
 — — lectura de un, 57-60  
 — — preparación de un, 91-94  
 Dole, Elizabeth, 149  
 Donaldson, Sam, 218  
 Douglas, Kirk, 66  
 Douglas, Mike, 33-34, 53-56, 94-95, 152-153  
*Dun's Business Month*, 108  
 DuPont, 108

*Ed Sullivan Show, The*, 112  
 Eden, Barbara, 111  
 Emerson, Ralph Waldo, 63, 108  
 Emoción, 115-127  
 Energía, 149-156, 198  
 EPA, 224-226  
 Esencias de la comunicación, 87-106  
 Escuchar, 27-30, 77-85  
*Executive Speaker, The*, 71

Fishman, Pamela, 107  
 Fitzgerald, F. Scott, 105  
 Fletcher, Louise, 115  
*Forbes*, 105  
 Forbes, Malcolm, Jr., 105  
 Forbes, Malcolm, Sr., 105  
 Fortune 500, 206  
 Fraser, Woody, 34  
 Friedman, Milton, 102

Gable, Clark, 66  
 Gandhi, Mahatma, 137  
 Garland, Judy, 34, 231  
 General Motors, 32, 203  
 Gestos, 65-66, 142-145  
*Girl Scouts*, 204  
 Goldwater, Barry, 202  
 Gorshin, Frank, 66-67  
 Griffith, Thomas, 205

Hagman, Larry, 111  
 Harris Trust and Savings Bank, Chicago, 125  
 Hemingway, Ernest, 105  
 Henninger, Daniel, 227  
 Hepburn, Katherine, 178  
 Heston, Charlton, 178  
 Hoar, Jack, 130-131  
 Hope, Bob, 34, 53-56  
 Hotel Carter, 110  
*How True*, 205  
 Howdt Doody, 33-34  
 Hubbard, Elbert, 151-152  
 Humor, 97-98, 157-169  
 Humphrey, Hubert, 114  
 Humphrey, Muriel, 114  
 Hunter, 217

*I Dream of Jeannie*, 111  
*I Owe Russia Twelve Hundred Dollars*, 55  
 Iacocca, Lee, 102, 105, 149  
 Instintos, 48, 63-77  
 Interés, creación de, 87, 102-106

*Jackie Gleason Show, The*, 33-34  
 Johnson, Lyndon, 132, 133  
 Jolson, Al, 166

Kennedy, Edward, 115  
 Kennedy, John F., 97, 98, 104, 129, 132, 149, 209  
 Kennedy, Robert, 115  
 King, Martin Luther, Jr., 115, 150  
 Kipling, Ruyard, 82-83  
 Kissinger, Henry, 139  
 Kitman, Marvin, 106  
 Koch, Ed., 197  
 Koppel, Ted, 149  
 Koppers, 105  
 Kraushar, Jon, 64, 76, 118, 160, 191, 215-216

Lancaster, Burt, 66  
 Lansbury, Angela, 27  
 Lenguaje corporal, 24, 25, 71, 90  
 Liberace, 34, 165-166  
*Life*, 187, 206  
 Lightner, Candy, 101-102  
 Lightner, Cari, 101  
 Lincoln Memorial, 115  
*Los Angeles Times*, 225  
 Los Ángeles World Affairs Council, 71  
 «Love in Bloom», 152.  
*Luz de luna*, 137

MacArthur, Douglas, 116  
 Madden, John, 134  
 Manson, Charles, 21-23  
 Marina, 26  
 Martin, Steve, 169  
 Mason, Jackie, 112  
 McDaniel, capitán Eugene (Rojo), 26-27  
 McFarlane, Robert, 43  
 McLuhan, Marshall, 38  
 Medalla de honor del Congreso, 187  
 Mehrabian, Albert, 184-185  
 Meir, Golda, 122  
 Melone, Joseph J., 105  
 Método/curso, Ailes, 171-185  
*Mike Douglas Show, The*, 33-34, 53-56, 94, 110, 120, 143, 152  
 Mizner, Wilson, 77  
 Mondale, Walter, 39, 44-45  
*Mothers Against Drunk Drivers* (MADD), 101  
 Mujeres  
 — consejo para las, 124-126  
 — en la administración, 121-124  
 — temas especiales para, 121  
 Murphy, Eddie, 169  
 Myers, Gerald C., 70

Nader, Ralph, 203  
 Navratilova, Martina, 68

NBC-TV, 21, 34  
 Newhart, Bob, 111  
 Newman, Paul, 178  
 New York State Power Pool, 80  
*New York Times, The*, 68  
 Nicklaus, Jack, 68  
 No verbales, señales, 24, 39-60, 81, 104, 141, 184-185

O'Neil, Tip, 117

Packard Electric, 32  
 Palacio de Windsor, 143  
 Palmer, Arnold, 135  
 Parton, Dolly, 102  
 Perkins, Maxwell, 105  
*Playboy*, 227  
 Premio de la Academia, 115  
 Premio Nobel, 102  
 Preparación, 87-94  
 Primeras impresiones, 21-34  
 Príncipe Eduardo VIII de Gales, duque de Windsor, 116  
 Propanolol, 193-194  
 Prudential Insurance Company of America, The, 105

Rahn, Richard W., 164  
 Random House Publishing, 47  
 Rather, Dan, 35, 218-219  
*Reader's Digest*, 163  
 Reagan, Ronald, 39-46, 93, 98-99, 117-118, 209, 218  
 Redford, Robert, 130  
 Ripon College, 125  
 Rivera, Geraldo, 203  
 Robinson, James D., 105  
 Rockefeller, David, 71  
 Rockefeller, Nelson, 134  
 Rogers, Carl, 77  
 Roosevelt, Franklin Delano, 104, 116, 144-145, 209

- Roosevelt, Theodore, 21  
 Ross, Shelley, 21
- Sadat, Anwar, 137  
 Sahl, Mort, 167  
 Sara Lee Corporation, 95  
*Scars and Stripes*, 26  
*Se ha escrito un crimen*, 29  
 Selleck, Tom, 137  
 Señales:  
 — no verbales, 24, 29-60, 81, 104, 141, 184-185  
 — verbales, 23-24  
*60 Minutes*, 219-220  
 Shapiro, Irving, 108  
 Sharansky, Anatoly (Natan), 135  
 Simpatía, 107-114  
 Simpson, Wallis Warfield, 116  
 Skovgard, Robert, 71  
 Sperry Corporation, 79  
 «Somewhere Over the Rainbow», 231  
 Steil, Dr. Lyman K., 79  
 Stockman, David, 40-41  
 Sullivan, Ed, 33-34
- Tácticas periodísticas, 201-230 (*véase también* Televisión, efectos de la)  
 Tate, Sharon, 21  
 Teff, Don, 216  
 Telefónica de Nueva Inglaterra, 80  
 Televisión, efectos de la, 32-34 (*véase también* Tácticas periodísticas)  
 Tennessee Valley Authority, 202  
*Time*, 205  
 Tisch, Laurence A., 213  
*Toast of the Town*, 33  
*Tomorrow Coast to Coast*, 21  
 Transamerica Corporation, 71  
 Trevino, Lee, 134  
 Truman, Harry, 150  
 Twain, Mark, 67, 203
- Ullman, Liv, 178  
 Universidad de Carnegie Mellon, 109  
 Universidad de Ohio, 33-34  
*Unsafe at Any Speed*, 203
- Vaudeville, 192  
 Vaughan, Bill, 34  
 20/20, 112-113  
 Verbales, señales, 23-24 (*véase también* No verbales, señales)  
 Voltaire, 76  
 Von Glinon, Mary Ann, 122
- Wall Street, 120, 171-173  
*Wall Street Journal, The*, 114, 213, 227  
 Wallace, Mike, 219, 226-228  
 Warhol, Andy, 204  
 Warren, Robert Penn, 37  
*Washington Post, The*, 139, 205  
 Wayne, John, 142  
 WCBS-TV, 25  
 Welk, Lawrence, 201  
 West, Candace, 124  
 Westinghouse Broadcasting, 132  
 White, Betty, 143  
 White House Correspondants Associations, 218  
 Williams, Robin, 169  
 Willis, Bruce, 139  
 Windsor, palacio de, 143  
 Winfrey, Oprah, 130  
 wolfe, Thomas, 105  
 Wriston, Walter, 104
- Yawn Patrol*, 49  
 Yeager, Chuck, 135
- Ziglar, Zig, 141  
 Zimmerman, Donal, 124

También publicado por Paidós

## **LA COMUNICACIÓN NO VERBAL**

*El cuerpo y el entorno*

**MARK L. KNAPP**

A través de los ritos corporales, la apariencia, la distancia interpersonal y los gestos, se desarrolla una dimensión oculta de la comunicación que tiene tanta o más importancia que la palabra. A falta de un nombre más adecuado se le ha dado en llamar *comunicación no verbal*. Su estudio reclama la atención de psicólogos, antropólogos, estudiosos de la comunicación, sociólogos, etc., y su importancia es tal que ha llegado a revolucionar los saberes establecidos sobre la comunicación.

Mark L. Knapp examina con afán pedagógico los trabajos más importantes realizados hasta la fecha sobre el tema y ofrece al lector una síntesis que es a la vez clara, rigurosa y científica. De este modo, el texto resulta sugestivo y útil tanto a estudiosos y profesionales de las ciencias humanas como al lector no especializado. Un índice analítico y una bibliografía exhaustiva y puesta al día completan el valor del volumen como instrumento de trabajo.

El autor aborda, entre otros, el papel del contacto táctil en las relaciones interpersonales, la gestualidad en los ritos sexuales, la función de la apariencia en la expresión, la interrelación entre el entorno y la personalidad, la dirección y sentido de las miradas, las expresiones faciales, etcétera.

También publicado por Paidós

**EL LENGUAJE DEL CUERPO**  
*Cómo leer el pensamiento de los otros  
a través de sus gestos*  
**ALLAN PEASE**

No es difícil encontrarnos con personas que, de palabra, nos dicen algo muy distinto de lo que piensan o sienten en su interior. Esto, evidentemente, atenta contra las leyes de la comunicación humana y nos abre la puerta a cualquier interpretación errónea del mensaje de nuestro interlocutor.

La lectura de *El lenguaje del cuerpo* y la observación de sus ilustraciones, calcadas de escenas de la vida diaria, nos permite interpretar correctamente el pensamiento de los demás a través de sus propios gestos. Su autor, Allan Pease, estudió durante más de diez años el fenómeno de la comunicación sin palabras haciendo una síntesis de los más recientes logros de la ciencia de la conducta individual y social.

Esto, unido a su larga experiencia profesional, le permitió redactar este manual práctico de lectura amena y entretenida donde el lector aprenderá:

- Cómo conseguir la colaboración de los demás.
- Cómo intuir si alguien le está mintiendo.
- Cómo salir airoso y triunfador de las entrevistas personales y de negocios.
- Cómo desarrollar al máximo la capacidad de comunicación.
- Cómo elegir el socio más adecuado.

Libro útil para todo hombre de negocios, educadores, psicólogos y todo aquel que quiera conocer más a fondo las claves de la comunicación humana.

También publicado por Paidós

## **LA PERSUASIÓN EN LA COMUNICACIÓN**

*Teoría y contexto*

**KATHLEEN K. REARDON**

En este estudio sobre la persuasión, entendida ésta como forma de la comunicación (de la que se distingue por entrañar una intención consciente, estar condicionada por la percepción de una conducta ajena como amenazadora de los propios objetivos, e involucrar el concepto de sí), K. K. Reardon expone críticamente las principales corrientes teóricas y metodológicas —tradicionales y actuales— de la investigación sobre este concepto, las integra eclécticamente y postula un nuevo modelo teórico sobre la persuasión.

Este nuevo modelo teórico se caracteriza esencialmente por la importancia que en él adquiere la lógica subyacente a la opción de conductas, lógica de desigual accesibilidad, compuesta de normas y constructos, así como por un desplazamiento del enfoque desde el mensaje como agente causal de la persuasión hacia la interacción entre el yo y el contexto.

En todos los casos, la persuasión es una actividad que consiste en demostrar la incoherencia, no pertinencia o ineficacia de la conducta de otro y en intentar modificarla mediante la interacción simbólica. Pero los modos de persuasión interpersonales corresponden a un predominio del yo sobre el contexto, y en ellos se desarrolla el carácter recíproco de la persuasión y la posibilidad de que los sujetos generen sus normas; el contexto predomina en cambio en la persuasión que se produce en el marco de instituciones y organizaciones y en los medios de comunicación de masas, donde las normas sociales y las prescripciones de roles predominan sobre las normas personales.



En el presente libro, Roger Ailes se dedica a explicar conceptos y técnicas prácticas sobre el ámbito de las comunicaciones personales y profesionales, lo cual permitirá al lector dar lo mejor de sí mismo en citas, negociaciones, ventas, intervenciones orales, entrevistas de trabajo e intervenciones televisivas.

A partir de sus contactos, como consultor en comunicaciones con un buen número de personas influyentes del mundo de la política y el espectáculo, Ailes evita los tediosos ejercicios que suelen poblar ese tipo de libros y expone un nuevo enfoque de aproximación al universo de las comunicaciones que ayuda entre otras cosas a:

- Comprender el modo en que la televisión ha cambiado todas las reglas de la comunicación y cómo ello nos afecta más de lo que suponemos.
- Aprender a descifrar la manera en que nos ve el resto de la gente.
- Vencer el miedo y otros contratiempos en las intervenciones orales.
- Conseguir lo que deseemos en cada momento sin dejar de ser nosotros mismos.

**Roger Ailes**, ganador del premio Emmy, ha sido asesor de dos presidentes de los Estados Unidos.



ISBN 84-493-1085-7



4 7 1 2 7

9 788449 310850