

"I've been asking tough questions for half a century and listening to seriously brilliant, boring, evasive or illuminating answers. Jerry Weissman's book will help anyone... anyone... answer even the toughest questions."

Mike Wallace, Senior Correspondent
60 Minutes, CBS News

In the Line of Fire

*How to Handle
Tough Questions
...When It Counts*

JERRY WEISSMAN

Author of the Bestselling *Presenting to Win*

Libro En la línea de fuego

Cómo responder preguntas difíciles...cuando más importa

Jerry Weissman

FT Prentice Hall, 2005

También disponible en: Inglés

Reseña

El hablar en público es visto por muchos como uno de los retos más intimidantes en la vida profesional. Responder preguntas después de una presentación puede ser una experiencia incluso más aterradora. Jerry Weissman es un experimentado tutor de presentaciones que ha escrito este libro para enseñar a los expositores cómo responder preguntas difíciles, a menudo hostiles, sin perder el control. Weissman recurre a las transcripciones de los debates presidenciales y las ruedas de prensa para analizar minuciosamente las respuestas de los profesionales y demostrar dónde acertaron o fracasaron. Este interesante método permite a Weissman recabar el material necesario para introducir su técnica de respuestas directas. Por ello, y antes de que nos haga preguntas difíciles, *BooksInShort* considera que este libro puede ser útil para los CEO, ejecutivos, y gerentes que enfrenten preguntas difíciles de analistas, entes reguladores, inversionistas, competidores o periodistas. Aprenderá que lo más importante es el modo en que responde y no tanto el contenido de su respuesta.

Ideas fundamentales

- Durante las sesiones de preguntas y respuestas, aproveche las preguntas para crear expectación y propiciar un cambio en la dinámica.
- Los mejores oradores públicos usan elementos de las artes marciales: concentración, defensa personal, control, equilibrio y enfoque.
- Mantenga contacto visual con sus interlocutores y respóndales de manera personal.
- Cuando alguien le haga una pregunta hostil, parafrásela y oriente su respuesta hacia otras áreas.
- Cuando responda una pregunta, use la palabra “tú” para demostrarle a su interlocutor cómo se beneficiará directamente al tomar cartas en el asunto.
- Conviértase en un maestro de la técnica del "topspin" y cierre su respuesta con un planteamiento enfático.
- El resultado de la mayoría de las elecciones presidenciales fue determinado por el desempeño de los candidatos en los debates televisados.
- Los candidatos presidenciales que dominaron el arte del topspin muchas veces destruyeron a sus contrincantes.
- Como regla general, los expositores deberían ensayar tácticas concretas para hacer frente a las sesiones de preguntas y respuestas.
- Mantenga el control de la sesión de preguntas y respuestas al llevar el tiempo y limitar las preguntas.

Resumen

Crear interés

Las preguntas difíciles crean interés en el público. También ayudan a cambiar la dinámica. En el caso de las Ofertas Públicas de Venta (OPV), las preguntas sirven para que los inversionistas tomen decisiones críticas sobre si invertir o no en una compañía que nunca antes ha cotizado en la bolsa. El proceso de preguntas plantea grandes desafíos:

- Cometer un error en público implica riesgos importantes que podrían perjudicar tanto la reputación de una empresa como su capacidad para recaudar capital.
- En un evento con una nutrida concurrencia, los asistentes pueden arrebatarse el control al expositor.
- El público suele trabajar colectivamente en contra del expositor.

“Todas las técnicas que está a punto de aprender requieren una honestidad absoluta.”

Un ponente habilidoso puede superar estos obstáculos al recurrir a varias técnicas empleadas en las artes marciales: concentración, defensa personal, control, equilibrio y enfoque. Como ponente en una sesión de preguntas y respuestas, usted puede manipular varios elementos clave: la pregunta, la respuesta, la persona que hace la pregunta, el público, el tiempo y sus propias destrezas.

“Con una respuesta sincera como base, todas estas técnicas le ayudarán a sobrevivir, e incluso prevalecer, en la línea de fuego.”

Cuando responda preguntas, es importante que transmita un concepto clave: usted tiene el control. Si el público no percibe que usted tiene el control, su credibilidad sufrirá. En la mayoría de los casos, suele ser más difícil mantener el control cuando le hacen preguntas difíciles que dar la respuesta correcta. La gente suele reaccionar positivamente a las personas que saben controlar una situación, y esto es aplicable a quienes responden preguntas difíciles. Cuando alguien le hace una pregunta difícil, simultáneamente le está dando la oportunidad de tomar la batuta y responder directamente y con confianza.

Tomar el control

Como ponente en una sesión de preguntas y respuestas, usted puede controlar la situación en cada etapa del proceso. Siga estos pasos:

- Abra la sesión de preguntas.
- Elija a una persona para que haga una pregunta.
- Permita que la persona haga su pregunta.
- Tome el control de la situación después de la pregunta.
- Responda la pregunta.

“Si asume una postura defensiva, evasiva o beligerante ante una pregunta difícil, perderá credibilidad...y con ello cualquier probabilidad de lograr su objetivo en el intercambio con el público.”

El manejo del tiempo es un aspecto crucial para ejercer el control. Para enfatizar lo limitado del tiempo, informe al público respecto al número de preguntas que puede aceptar antes del final de la sesión, o el tiempo disponible.

Si reconoce a una persona entre los asistentes, no la señale a dedo. Por el contrario, use su mano abierta. No se dirija a alguien por su nombre a menos de que conozca el nombre de todos en la sala. Si no los conoce a todos, sencillamente dirjase al grupo respetuosamente. Esto evita cualquier impresión de favoritismo. Cuando alguien haga una pregunta, escuche atentamente. Si luce demasiado relajado o inquieto, cortará su nexa con el público.

Clinton toma el control

Para un ejemplo magistral sobre cómo tomar el control durante una sesión de preguntas y respuestas, vale la pena recordar el debate de las elecciones presidenciales de EE.UU. en 1992, donde participaron el presidente George H. Bush, Bill Clinton y H. Ross Perot. Un miembro del público preguntó de qué modo la deuda nacional había afectado personalmente a cada candidato; los tres respondieron de modo distinto y obtuvieron un resultado completamente diferente.

“Todo expositor está en pleno derecho de responder a una acusación falsa con una refutación absoluta.”

Bill Clinton se levantó de su silla, caminó hacia la mujer y repitió partes clave de su pregunta. Al repetir partes de la pregunta original Clinton demostró que había prestado atención. También le demostró a la mujer que su pregunta era importante y que él entendía los puntos centrales. Ross Perot respondió con un resumen sobre cómo había superado la pobreza. Además, comentó sobre cuánto valoraba a su familia. El presidente Bush (senior) no logró escuchar toda la pregunta porque estaba mirando su reloj. Después, ni siquiera pudo responder la pregunta, incluso a pesar de que el moderador la repitió tres veces. Muchos consideran que el mediocre desempeño de Bush en este debate fue decisivo y que en última instancia le costó la presidencia.

Concentración

A menudo, los oradores cometen el error de no escuchar la pregunta. En su lugar, se concentran en desarrollar la respuesta. La mejor técnica es escuchar y captar el tema más importante de la pregunta.

“Nunca reaccione con ira a las preguntas difíciles. Por el contrario, siempre responda resolutamente, con firmeza y calma.”

El “escuchar de un modo visual” (*visual listening*) es otra técnica para establecer un vínculo con los interlocutores. Este proceso intencional incluye: establecer contacto visual, evitar movimientos nerviosos, mantener el equilibrio sobre ambos pies y expresar su acuerdo durante la pregunta. Sin embargo, si no entiende una pregunta, pida a la persona que la repita para proteger su credibilidad y seguir ejerciendo el control de la sala.

“Cuando entre a la línea de fuego, no se apoye tanto en las debilidades de su contrincante sino más bien en sus propios atributos.”

Si le hacen una pregunta realmente difícil, parafrásela. Al parafrasear una pregunta difícil, podrá replantear su significado y orientar su respuesta hacia otros temas. Cuando parafrasee, repita la idea clave y después plantee una nueva pregunta. La mejor parafrasis emplea muy pocas palabras. Por ejemplo, cuando un cliente pregunte sobre lo encarecido de un producto, usted puede reorientar la pregunta al decir, “¿Cómo determinamos nuestros precios? Permítame explicarle.” Esta nueva expresión actúa como un “amortiguador” frente a la hostilidad de la pregunta y orienta la respuesta hacia los factores que determinan las políticas de precios.

“Usted está en la obligación de responder a cualquier pregunta hecha por un miembro del público.”

Si la pregunta es menos incisiva, incorpore algunas de las palabras clave a su respuesta. Otra técnica de amortiguación es parafrasear la pregunta y posteriormente vincularla a su respuesta. Al emplear la técnica de amortiguación, personalice la transición al insertar la palabra “tú” en la respuesta. “Tú,” un pronombre con carga emocional, es sinónimo del nombre de su interlocutor.

“Debe responder a cada pregunta de una manera honesta y directa.”

Cuando responda una pregunta, establezca contacto visual con su interlocutor y busque una señal, como un asentimiento con la cabeza, para saber si ha respondido la pregunta. Si su interlocutor le transmite una señal negativa, un ceño fruncido por ejemplo, deténgase y pida que clarifique la pregunta. La respuesta en sí no debería llevarle más de un minuto. Recuerde que la sesión de preguntas y respuestas está diseñada para expandir su presentación. No utilice la sesión de preguntas y respuestas para comenzar una nueva presentación.

Las técnicas “WIIFY” y “*Topspin*”

Las respuestas personalizadas que atienden las necesidades de quien pregunta son mucho más potentes que las respuestas generales. Las respuestas que enfatizan los beneficios directos para una persona (WIIFY, del inglés “*what’s in it for you*”) acaparan la atención del público y hacen que todo el mundo se sienta participe de la presentación. El enunciado “wiify” les dice cómo serán beneficiados.

“El único propósito de una sesión de preguntas y respuestas es clarificar el contenido de su presentación o discurso.”

La técnica de cerrar una respuesta con un punto enfático es llamada “*topspin*.” Este término, propio del tenis, implica dar una respuesta con un impacto duradero. Aunque el *topspin* es una herramienta estupenda, requiere mucha práctica y una mentalidad flexible para crear el mejor efecto. Por ejemplo, un gerente de marketing que debe enfrentar objeciones sobre el elevado costo de una campaña publicitaria durante un período de austeridad en la compañía puede citar los resultados de campañas anteriores y demostrar cómo esos anuncios publicitarios generaron ingresos. Este tipo de respuesta recurre al *topspin* (una respuesta que engloba por qué son efectivos los anuncios) y demuestra los beneficios para el público (los anuncios generan ingresos).

Las técnicas persuasivas de los políticos

La política ofrece algunos de los ejemplos más ilustrativos sobre el modo correcto de responder preguntas. Antes de los primeros debates televisados en 1960 entre Richard Nixon y John F. Kennedy, los candidatos se apoyaban en sus técnicas de oratoria para ganar el favor del electorado. Sin embargo, la introducción de los debates televisados exigió un mayor grado de preparación y profesionalismo en las técnicas de comunicación. En 1988, la preparación jugó un papel decisivo en los debates entre los senadores aspirantes a la vicepresidencia Dan Quayle y Lloyd Bentsen. Al verse obligado a responder repetidamente sobre su limitada experiencia, Quayle replicó que tenía la misma experiencia que John F. Kennedy cuando éste se lanzó a la presidencia. Bentsen, que había trabajado con Kennedy, replicó: “Senador, yo hice el servicio militar con Jack Kennedy, yo conocí a Jack Kennedy, Jack Kennedy era amigo mío. Senador, usted no es Jack Kennedy.” Este intercambio fue devastador para Quayle.

Es importante estar bien preparado

H. Ross Perot se postuló como candidato independiente contra Bill Clinton en las elecciones de 1992 y perdió. Un año más tarde, apareció en *The Larry King Show* para debatir sobre el Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA) frente al vicepresidente Al Gore. El debate destruyó a Perot pues éste no estaba preparado para enfrentar el estilo de Gore. Ante las numerosas interrupciones de Gore, Perot comenzó a balbucear. Perdió la ilusión de sus ideas. Acusó a Gore de no escucharle. Sin embargo, todas las tácticas de Gore tenían como objetivo desviar a Perot de su argumento central. La impaciencia de Perot era bien conocida. No solía seguir consejos y odiaba que lo retaran. Gore estudió a su opositor y se preparó para el debate. Perot dio la impresión de ser antagonista e intolerante, mientras que Gore se mantuvo calmado y nunca perdió el control.

“Prepare una declaración que explique su posición sobre cada tema crítico.”

En un debate contra Jack Kemp en 1996, Gore nuevamente demostró estar preparado al responder con agudeza y respetar los límites de tiempo, mientras que Kemp divagaba demasiado y era interrumpido por el moderador. Sin embargo, en el debate presidencial de 2000 contra George W. Bush, las técnicas de debate de Gore fracasaron. Aunque era considerado el favorito antes del debate, pecó de presumido. Si Bush expresaba opiniones que no compartía, Gore gesticulaba con aire de superioridad, sacudía la cabeza o fruncía el ceño. Al final, transmitió una imagen arrogante. Los sondeos de opinión pública indicaron que Gore había perdido el debate.

Cómo controlar el recinto

Durante la Guerra del Golfo en 1992, el general Norman Schwarzkopf dio una clase magistral sobre cómo responder preguntas difíciles. Schwarzkopf participó en seis ruedas de prensa y sus respuestas a los reporteros demostraron su maestría en el control del tiempo y el uso de las palabras clave de los periodistas. Cuando un reportero hacía una pregunta, el general incorporaba a sus respuestas el punto o la palabra más importante. Con sus respuestas, el general dio la impresión de estar en control de la situación y pudo desplegar todos sus conocimientos sobre los hechos.

“Muy pocas personas tienen la oportunidad de ganar la presidencia de los Estados Unidos. Sin embargo, todo el que intente ganar en los negocios y cualquiera que busque la victoria mediante la participación de otras personas debe evitar el error fatal de no escuchar.”

Cuando un periodista preguntó si las tropas estadounidenses o aliadas habían enfrentado armas químicas o biológicas, Schwarzkopf respondió: “Recibimos algunos informes preliminares sobre armas químicas, pero, en nuestra opinión, hasta el momento esos informes son falsos. Hasta el momento, no tenemos conocimiento del uso de armas químicas.”

“George W. Bush también tuvo éxito al replicar la hazaña que sólo su padre, George H. Bush, había logrado...ganar las elecciones a pesar de perder los debates.”

Al usar las palabras clave del reportero “armas químicas,” Schwarzkopf puso en práctica la técnica del “amortiguador.” Con esta técnica, el general demostró que entendía la pregunta y esto a su vez le ayudó a formular una respuesta. Además, aportó las pruebas que sustentaban sus respuestas y terminó cada una de ellas con

información adicional para concluir enfáticamente (*topspin*). Respondió de forma concisa y con gran conciencia del tiempo. Al limitar el número de preguntas, mantuvo el control de la rueda de prensa. Su técnica exigía práctica y la dedicación de un artista, pero el resultado fue un despliegue de destrezas de comunicación sumamente afinadas y poco polémicas.

Sobre el autor

Jerry Weissman es un destacado tutor de comunicaciones corporativas. También es el autor de *Presenting to Win: The Art of Telling Your Story*. Trabaja con Power Presentations en Foster City, California.
