



Libro Mueva el mundo

Persuada a su audiencia, cambie mentalidades y logre sus metas

Dean M. Brenner
Wiley, 2007
También disponible en: Inglés

Reseña

Alguien que escribe un libro sobre la comunicación persuasiva debe poder presentar información en un estilo profesional y atractivo. Dean M. Brenner vio este reto y lo venció. Es un placer leer su libro, gracias a su redacción de primer nivel y a sus valiosas ideas. Para agregar a la diversión, sazona sus capítulos con citas ingeniosas, como ésta de Mark Twain: “Por lo general se necesitan más de tres semanas para preparar un discurso improvisado”. El excelente libro de Brenner le enseñará cómo influir en otros con sus habilidades de comunicación y presentación. Y si se repite un poco, es para que usted sepa qué resaltar. *BooksInShort* recomienda este libro a la gente de ventas, capacitadores, políticos y gerentes, y a cualquiera que tenga que ponerse de pie y hablar. Empiece a leerlo ahora si desea emular al individuo desenvuelto a quien elogió una vez Twain: “Podía persuadir a un pez a que saliera a caminar”.

Ideas fundamentales

- Cuando hable en público, comunique claramente y con un propósito claro.
- Siga el “método GAP”: fije “metas”, conozca a su “audiencia” y tenga un “plan”.
- Fije una meta de comunicación con resultados que pueda controlar por completo.
- Conozca los puntos de vista, deseos, “historia, estilo de toma de decisiones y capacidad de acción” de su audiencia.
- Genere un plan de comunicación que abarque “los cimientos de la persuasión: por qué, qué, cómo, por qué no” y “qué sigue”.
- Doce horas después de su discurso, la gente sólo recordará el 25% de su mensaje. Lo que recuerden depende de lo que usted decida enfatizar.
- Use la razón para persuadir a la gente y la emoción para motivarla.
- Ignore los mitos comunes sobre la oratoria. Meta las manos en los bolsillos si quiere, y no haga una broma al empezar si no es usted verdaderamente divertido.
- Sepa cuándo detenerse. La gente rara vez quiere que el orador hable más de lo debido.
- Sea auténtico. La sustancia siempre supera al estilo.

Resumen

Comunicación convincente

¿Qué pasaría si, cada vez que hablara, pudiera influir en otros tanto como quisiera? Para alcanzar ese nivel de persuasión, necesita un profundo conocimiento de la gente a quien quiere llegar. Aunque el estilo es importante para un comunicador, la sustancia y la autenticidad son aún más cruciales. Los grandes comunicadores hablan genuinamente y tienen algo significativo que decir.

“El poder de la persuasión es una de las habilidades más útiles y cruciales para el éxito profesional y personal duradero”.

Pocas personas se pueden comunicar con poder y persuasión. Cuando escucha un discurso, ¿cuánto tiempo pasa antes de que los otros miembros de la audiencia se aburran y se distraigan lo suficiente para empezar a “textear” desde sus celulares? Los oradores a menudo se proponen informar, no persuadir. Es un error de táctica. Si desea transmitir información, debe ser persuasivo. En las mejores circunstancias, los miembros de la audiencia recordarán sólo el 25% de su mensaje 12 horas más tarde. Por eso es esencial enfatizar sus puntos principales. A menudo los oradores no se preparan adecuadamente ni fijan metas manejables para lo que quieren lograr.

El otro error fatal es que hablan demasiado. La audiencia rara vez dice que le hubiera gustado que el orador hablara más. De hecho, su reacción es casi siempre la contraria.

Use su apalancamiento

Entre mejor defina sus principales objetivos de comunicación y mejor se prepare y planee lograr esas metas, más efectivo será cuando se levante a hablar. Los oyentes lo juzgarán como orador según su credibilidad, sus habilidades de presentación y el poder de sus palabras. Estos tres importantes factores son interdependientes. Póngalos a trabajar.

“Todo fluye más fácilmente cuando sabemos a quién le hablamos, cuáles son sus preocupaciones y prejuicios y qué es lo que más les interesará”.

Considere el clásico ejemplo de cómo mover una roca gigantesca con una palanca. Tres variables determinan qué tan lejos rodará la roca: el sitio donde coloque el fulcro, la longitud de la palanca y el peso que aplique en el extremo de la palanca. Para hacerlo bien, debe mover el fulcro cerca de la roca, usar una palanca larga y aplicar mucho peso en ella. En esta “metáfora de apalancamiento”, el fulcro es qué tanto conoce a sus oyentes. Entre mejor los entienda, mayor apalancamiento tendrá. La palanca es su mensaje. Para hacerlo más poderoso, hágalo claro y fuerte. Como orador, usted es el peso que se aplica a la palanca, el poder que cambia la mentalidad de las personas.

El “método GAP: Metas, audiencia, plan”

Use el método GAP (por sus siglas en inglés) que combina fijar metas, conocer a la audiencia y planear bien para ser un comunicador más poderoso y persuasivo. Su principio central es que entre mejor entienda a los miembros de su audiencia – sus motivaciones, intereses, creencias, gustos y disgustos – mejor comunicador será. El método GAP incluye tres variables:

- **“Conozca sus metas”** – ¿Cuál es su objetivo de comunicación, es decir, qué quiere que hagan los miembros de la audiencia después de oír su mensaje?
- **“Entienda a su audiencia”** – No puede convencer a la gente si no sabe quién es, de dónde viene y qué la motiva.
- **“Trace su plan de persuasión”** – Prepare un esquema para llevar a la audiencia de su mentalidad actual a los pensamientos y acciones por los que usted aboga.

Cómo fijar metas con resultados que pueda controlar

Antes de hablar, fije metas claras “de varias capas” “macro y micro”. No determine sus metas con base en resultados que no pueda controlar. Por ejemplo, su meta de comunicación como vendedor puede ser ganar una venta de US\$50.000 a partir de su presentación. No es una meta sensata, pues no puede controlar los factores externos que rigen los resultados. La gente que escucha su poderosa presentación podría querer comprar su producto, pero podría necesitar la autorización de un alto ejecutivo o no tener los fondos disponibles. En vez de enfocarse sólo en cerrar negocios, prepárese para hacer la presentación de ventas con el mayor poder posible para influir en su audiencia, ya sea un individuo potencial, un equipo ejecutivo o una sala llena de clientes potenciales. Base sus metas en hacer bien la tarea, no en los resultados que espera lograr.

“Sea claro. Sea breve. Esté sentado”. (Franklin Delano Roosevelt)

Los grandes comunicadores necesitan metas a largo y corto plazo. Por ejemplo, sus objetivos a largo plazo como vendedor podrían incluir leer publicaciones de comercio para aprender lo más posible sobre su industria, practicar maneras convincentes de articular la propuesta de valor de su línea de productos e investigar a fondo a sus clientes potenciales. Estos pasos lo preparan para ser persuasivo. Para generar objetivos de corto plazo, hágase esta pregunta antes de hablar con los clientes potenciales: “Al salir de la sala o colgar el teléfono, ¿qué quiere que piensen o hagan?”

Cómo conocer a su audiencia

Para dar un discurso exitoso, recopile datos sobre los miembros de su audiencia con el fin de dirigirles el mensaje de manera que lo encuentren “digerible” y “memorable”. Debe saber todo acerca de sus miembros. Genere un “perfil de audiencia” que incluya:

- **“Historia de la audiencia”** – El contexto o antecedentes de los oyentes determina su pensamiento. Por ejemplo, si habla con gerentes cuya empresa quebró, debe saberlo y tomar en cuenta cómo afecta eso sus actitudes.
- **“Marcos de referencia”** – Las personas filtran todo lo que oyen a través de su propio punto de vista. Su perspectiva, que puede ser “emocional, financiera, ética, ideológica o competitiva”, determina la imagen que tienen de usted, su producto y el terreno común que espera compartir con ellos.
- **“Necesidades y deseos”** – ¿Qué beneficio ofrece usted que los oyentes quieran?
- **“Capacidad de acción”** – La presentación de ventas más poderosa del mundo tiene poco impacto financiero inmediato si la da a alguien que no tiene la autoridad para comprar.
- **“Estilo de toma de decisiones”** – ¿Es más probable que sus oyentes tomen decisiones de acuerdo con sus emociones, basadas en los hechos, o un poco de ambas? La respuesta a esta pregunta le dice qué tipo de presentación hacer.

“Tener metas siempre es algo bueno, pero sin un plan para alcanzar esas metas, las metas no son tan importantes”.

No hable a los miembros de su audiencia; hable con ellos. Póngase en sus zapatos y adopte su perspectiva lo más que pueda. Para persuadirlos, debe ver las cosas como ellos las ven, así que debe saber lo que piensan y sienten. ¿Cómo hacer esto? La respuesta no podría ser más sencilla: pregúnteselo. Desafortunadamente, casi todos los oradores tienen miedo de dar ese paso:

- **Temen hacer a la gente perder el tiempo** – Hacer preguntas para saber qué quieren los miembros de la audiencia hace que el tiempo con usted sea más valioso, ya que su mensaje estará más centrado.

- **Temen que los despidan** – ¿Le da miedo volver a hablar con clientes potenciales porque pudieran aprovechar la oportunidad para cancelar su siguiente cita? Ése es un razonamiento engañoso. Si quieren hacerlo, no es necesaria su llamada para hacerlo.
- **Temen verse ignorantes** – En realidad, se verá preparado y concienzudo.
- **Temen parecer impertinentes** – No es mayor problema si sus preguntas son profesionales y responsables.
- **Temen perder la ventaja de la “improvisación”** – Hablar con verdadera perspicacia e información lo convertirá en un orador que sepa improvisar mejor.

Cómo generar un plan bien concebido

Siga estos cinco pasos esenciales – “los cimientos de la persuasión” – para hacer un plan de presentación:

1. **“Qué: Genere una visión para su audiencia”** – Ayude a los oyentes a visualizar un futuro positivo basado en tomar las acciones que usted recomienda.
2. **“Por qué: Haga que la visión y el beneficio para la audiencia sean reales”** – Motive a las personas a actuar.
3. **“Cómo: Proporcione los detalles necesarios”** – Explique todo minuciosamente.
4. **“Por qué no: Anticipe y resuelva objeciones posibles”** – No ignore los problemas de la gente.
5. **“Qué sigue: Trace los siguientes pasos y su llamado a la acción”** – Asegúrese de que los miembros de su audiencia sepan perfectamente qué hacer después de la presentación.

“Si usted ... conoce sus metas, entiende a su audiencia y luego genera un plan para cambiar su mentalidad – aumentará drásticamente sus oportunidades de éxito”.

Su propósito es que sus oyentes actúen. Sus resultados dependen de la persuasión (basada en una presentación razonada y lógica) y la motivación (basada en llegar a las emociones de la gente). Agregue seis elementos cruciales a los cimientos arriba mencionados para completar su plan de comunicación:

1. **“Elija su 25%”** – Ya que sus oyentes sólo recordarán el 25% o menos de su presentación 12 horas más tarde, subraye constantemente los puntos que quiere que recuerden.
2. **“No tenga a la audiencia en suspenso”** – Los finales sorprendentes son buenos para el cine, pero terribles para las presentaciones. Asegúrese de que su audiencia sepa a dónde va.
3. **“Expresé claramente su punto principal”** – Si no puede hacerlo es que no lo tiene.
4. **“Expresé claramente los puntos de apoyo”** – Esto mantiene a la audiencia interesada y en sincronía con usted. Al concluir, haga un resumen significativo y memorable.
5. **“Diseñe una frase de apertura que atraiga su atención”** – No pierda a la audiencia desde el inicio.
6. **“Diseñe una frase de cierre convincente”** – Repita el “qué”, el “por qué” y el “qué sigue”, para que la gente salga llena de energía y preparada para hacer lo que recomienda.

Mitos sobre hablar en público

Las personas están muy mal informadas sobre hablar en público. Algunos mitos comunes:

- **“Sea divertido y siempre empiece con una broma”** – ¿Y si usted no es divertido? Deje las bromas a los comediantes profesionales, a menos que sea cómico por naturaleza.
- **“Los gestos expresivos y el lenguaje corporal agregan energía a su discurso”** – También pueden distraer seriamente a los oyentes sobre los puntos importantes.
- **“Siempre utilice contacto visual”** – El contacto visual es importante, pero no lo fuerce. No haga que los miembros de su audiencia se sientan incómodos.
- **“Nunca meta las manos en los bolsillos”** – ¿Por qué no? Siéntase en libertad de hacerlo si así se siente más cómodo.

“Sea auténtico a su personalidad, posición y mensaje”.

No se preocupe por estos mitos tan trillados, pero esté atento a dos verdades críticas sobre hablar en público: Siempre sea usted mismo y no distraiga a su audiencia. Para mantenerla interesada:

- **“Separe sus ideas en puntos”** – Esto ayudará que la gente recuerde lo que usted dice.
- **“Hable en oraciones con construcciones sencillas de sustantivo y verbo”** – Presente sus razones con “verbos fuertes en voz activa”.
- **“Ofrezca resúmenes internos de su mensaje y sea su propio narrador”** – Su audiencia va a un viaje que usted dirige. Sea un guía útil.
- **“No olvide el ‘¿y qué logra usted con esto?’”** – Use un estilo que resalte los beneficios para los oyentes. Por ejemplo, podría decir: “Esta información es importante para ustedes porque ...”

“Se requiere una buena estrategia y una buena táctica juntas para tener éxito ... la estrategia sin táctica lleva a la inflexibilidad. La táctica sin estrategia lleva a la desintegración”. “Las habilidades de entrega son el medio, no el fin ... a fin de cuentas, la sustancia del producto determinará su éxito”.

Para establecer su presencia dinámica en el podio, espere unos segundos antes de hablar. Empiece con una frase de apertura que verdaderamente capte la atención de la gente. Practíquela hasta que salga perfecta. Use pausas estratégicas para enfatizar puntos importantes. Si es adecuado, hable directamente con miembros individuales de la audiencia. Hable suficientemente alto para que lo oigan sin esfuerzo. Mantenga un lenguaje corporal positivo. Use materiales visuales si complementan su presentación, pero no los convierta en su presentación. El centro de atención debe ser usted, no sus imágenes. Para controlar su nerviosismo, preste atención a la preparación y desempeño, y no al resultado. Entre más preparado esté, más seguro y relajado estará.

“La mente es una cosa maravillosa. Empieza a funcionar en el momento de nacer y no se detiene hasta que uno se pone de pie para hablar en público”. (el columnista Roscoe Drummond)

Todo orador debe tener credibilidad. Demuestre confiabilidad mediante su conocimiento del tema. No eleve las expectativas de su audiencia a un nivel poco realista. Hable de soluciones, no de promesas. Sea honesto y directo. Su principal enfoque es en la gente que está frente a usted. Si sigue estas recomendaciones fielmente, podrá persuadir a otros a actuar como usted quiera. Esta poderosa habilidad es notablemente valiosa en la vida y en los negocios.

Sobre el autor

Dean M. Brenner es fundador y presidente de The Latimer Group, que capacita a ejecutivos para ser comunicadores eficaces.
