AUTOR BESTSELLER DEL NEW YORK TIMES

JOHN C. MAXWELL

LAS 16 LEYES INDISCUTIBLES DE LA COMUNICACIÓN

APLÍCALAS

Y SACA EL MÁXIMO PROVECHO DE TU MENSAJE

Tabla de contenido

Cubrir
Pagina del titulo
Dedicación
Reconocimiento
Introducción
quien lo dice
- Capítulo 1: La ley de la credibilidad
- Capítulo 2: La ley de la observación
- Capítulo 3: La ley de la condena

Lo que está dicho
- Capítulo 4: La Ley de la Preparación
- Capítulo 5: La ley de la colaboración
- Capítulo 6: La ley del contenido

Como se dice
- Capítulo 7: La ley de la conexión
- Capítulo 8: La ley del apalancamiento
- Capítulo 9: La ley de la anticipación
- Capítulo 10: La ley de la simplicidad
- Capítulo 11: La ley de la expresión visual
- Capítulo 12: La ley de la narración

cuando se dice
- Capítulo 13: La ley del termostato
- Capítulo 14: La ley del cambio

Por qué se dice
- Capítulo 15: La ley de agregar valor
- Capítulo 16: La ley de los resultados

Conclusión
Conozca al autor
Notas
Derechos de autor

Autor más vendido *del New York Times*

John C. Maxwell

Las 16 leyes innegables de la comunicación

Aplícalos y aprovecha al máximo tu mensaje

LAS 16 LEYES INDISCUTIBLES DE LA COMUNICACIÓN

APLÍCALAS
Y SACA EL MÁXIMO PROVECHO DE TU MENSAJE

JOHN C. MAXWELL

CONECTA

MAXWELL LEADERSHIP

Este libro está dedicado a John Vereecken.
Desde hace veinticinco años tú y Karla me ayudáis en América Latina.
Usted es un
Líder de líderes
Comunicador extraordinario
Constructor de equipos
Lanzador de visión
y
un amigo increíble.
Tú, Karla y Susi habéis ampliado mi llamado a transformar naciones más allá de lo que jamás hubiera imaginado.
¡Nunca podré agradecerte lo suficiente!

RECONOCIMIENTO _

QUIERO DECIR GRACIAS a Charlie Wetzel y al resto del equipo que me ayudaron con la formación y publicación de este libro. Gracias también a las personas de mis organizaciones que lo apoyan. Todos ustedes me agregan un valor increíble, lo que me permite agregar valor a los demás. ¡Juntos, estamos marcando la diferencia!

INTRODUCCIÓN _

Todos tienen un mensaje

¿Qué QUIERES decir? ¿Podrás transmitir ese mensaje? Cuando lo haga, ¿se comunicará lo suficientemente bien como para que llegue y logre lo que usted desea?

Todo el mundo tiene un mensaje. Puede ser un mensaje para el momento o el mensaje de toda la vida. Es posible que necesite comunicar la visión de su empresa. O quiere hablar en las reuniones de la PTA en la escuela de su hijo. O sorprenda a sus compañeros de secundaria o universidad con una excelente presentación. O presentar el informe trimestral sin dormir a tus compañeros.

O presentar un producto. O postularse para un cargo. O predicar un sermón. O ganarse la vida convirtiéndose en un orador profesional. O tal vez simplemente quieras poder compartir tu corazón con los miembros de un grupo pequeño.

Si tu deseo es compartir cualquier tipo de mensaje, quieres poder comunicarlo bien. Quiere poder aprovechar al máximo su mensaje. ¿Puede?

Según *Harvard Business Review* , "El criterio número uno para el avance y la promoción de los profesionales es la capacidad de comunicarse de forma eficaz". [1] También es vital para nuestra vida diaria. La comunicación es la forma en que influyemos en los demás. Es esencial para desarrollar y mantener relaciones. Está en el corazón de nuestra actividad social. La analista de investigación y experta en comunicación Hayley Hawthorne dice: “La comunicación es el tejido conectivo entre los humanos y tiene el potencial de unirnos, crear un entendimiento compartido, alinear y ejecutar iniciativas, y mucho más. Al fin y al cabo, la comunicación es el vehículo de la transformación”. [2]

Sin embargo, al mismo tiempo, hablar en público, que yo defino como comunicar un mensaje a un grupo de dos o más personas, intimida a mucha gente. En una de sus rutinas, el comediante Jerry Seinfeld dijo: “Vi un estudio que decía que hablar frente a una multitud se considera el temor número uno de la persona promedio. Eso me pareció asombroso. El número dos era la muerte. ¿La muerte es el número dos? Esto significa que, para la persona promedio, si tiene que estar en un funeral, preferiría estar en el ataúd que haciendo el panegírico”. [3]

No tiene por qué ser así.

Creo que la mayoría de las personas que temen comunicarse con un grupo de personas evitan hacerlo porque no quieren hacerlo mal; les preocupa fracasar. Lo sé porque en 2011 fundé Maxwell Leadership Team, una empresa que forma personas como coaches y oradores. Cuando las personas vienen a recibir su capacitación, se les pide que entreguen un mensaje de cinco minutos a un pequeño grupo de compañeros en su mesa. Cada persona

que da su charla quiere hacerlo bien. Tienen un mensaje que quieren transmitir y están ansiosos por aprender a ser comunicadores eficaces. Pero nunca son tan buenos como podrían ser. Por eso los entrenamos.

Cuando se trata de comunicación, todo el mundo tropieza al principio. He hablado más de trece mil veces en mi carrera como orador y actualmente estoy en la cima de mi juego. Pero mi primera experiencia hablando en público fue terrible. (Leerás sobre eso en el libro). ¿Por qué no fui bueno? porque *nadie es* bueno ¡la primera vez! Como todo lo demás, hablar tiene una curva de aprendizaje. Pero si tienes principios sólidos que guíen tu crecimiento, podrás mejorar rápidamente. Y cada vez que hablas, mejoras. Como dijo Hayley Hawthorne: "Dominar las habilidades de comunicación no es algo que se pueda lograr de la noche a la mañana. Desarrollar habilidades de comunicación es un viaje que lleva tiempo". [4] Pero puedo decirles esto: ¡el viaje vale cada paso!

He escrito *Las 16 leyes innegables de la comunicación* para ayudar a cualquiera a dar una charla a otros. Así como trabajé para ayudar a las personas con el liderazgo, el trabajo en equipo y el crecimiento personal con mis otros libros *de Leyes* , quiero ayudarte con la comunicación con este. Y lo que era cierto para esas leyes de liderazgo, trabajo en equipo y crecimiento también lo es para estas:

1. **Las leyes se pueden aprender.** Algunos son más fáciles de entender y aplicar que otros, pero todos pueden adquirirse.
2. **Las leyes pueden valerse por sí solas.** Cada ley complementa a todas las demás, pero no es necesario conocer una para aprender otra.
3. **Las leyes conllevan consecuencias.** Aplica las leyes y aprovecharás al máximo tu mensaje y aumentarás tu influencia. Si los violas o los ignoras, no podrás comunicarte eficazmente con los demás.
4. **Las leyes son eternas.** Ya seas joven o viejo, experimentado o inexperto, las leyes se aplican de todos modos. Se aplicaron a sus abuelos y se aplicarán a sus bisnietos.
5. **Las leyes son la base de una buena comunicación.** Una vez que aprendas los principios, tendrás que practicarlos y aplicarlos a tu vida. Si lo haces, serás un mejor comunicador.

El empresario multimillonario y filántropo Warren Buffett dijo: "La única manera fácil de llegar a valer un 50 por ciento más de lo que vales ahora (al menos) es perfeccionar tus habilidades de comunicación, tanto escritas como verbales". [5] También dijo: "Si no puedes comunicarte, es como guiñarle un ojo a una niña en la oscuridad: no pasa nada. Puedes tener toda la capacidad intelectual del mundo, pero tienes que poder transmitirla. Y la transmisión es comunicación". [6]

Ya sea que desee dirigir un negocio, impartir una clase, vender un producto, predicar un sermón, capacitar a un miembro del personal, entrenar a un equipo, obtener un título, dirigir una organización sin fines de lucro o hablar en una reunión vecinal, aprender a comunicarse mejor le ayudará. tú. Aprende y aplica las Leyes de la Comunicación y aprovecharás al máximo tu mensaje. Y eso te ayudará a tener éxito en todo lo que hagas.

QUIEN LO DICE

1

LA LEY DE CREDIBILIDAD _

Tu mensaje más eficaz es el que vives

¿QUÉ HABRÍA PASADO SI el discurso "Tengo un sueño" durante la Marcha sobre Washington en 1963 hubiera sido pronunciado por el gobernador segregacionista George Wallace en lugar de Martin Luther King Jr.? ¿O si el discurso de Gettysburg de 1863 lo hubiera pronunciado Jefferson Davis, presidente de la Confederación, en lugar de Abraham Lincoln? ¿O si el Sermón de la Montaña no hubiera sido predicado por Jesucristo sino por Judas Iscariote? ¿O Poncio Pilato?

¿Cómo habrían respondido las personas que escuchaban? ¿Se habrían amotinado? ¿Habrían atacado al orador? ¿Se habrían marchado simplemente? Como mínimo, sus mensajes habrían fracasado. Y sus palabras habrían sido olvidadas. ¿Por qué? Porque las palabras nobles, inspiradoras, memorables y que impactan la vida contenidas en esos mensajes no habrían coincidido con las personas que las pronunciaron. Cuando se trata de comunicación, una desconexión como esa no funciona, porque tu mensaje más efectivo es el que *vives* . Todo lo demás son sólo palabras vacías. Esa es la Ley de Credibilidad.

PRIMERO POR UNA RAZÓN

Esta primera ley de la comunicación no es más importante que las demás, pero aun así hay una razón por la que es la primera. Como comunicador, si no aprendes y vives esta ley, las demás no te ayudarán mucho. Quién *eres* da credibilidad a todo lo que *dices* . Como dice mi amiga Jamie Kern Lima, fundadora de IT Cosmetics, en su libro *Believe It* , "La autenticidad no garantiza automáticamente el éxito... pero la falta de autenticidad garantiza el fracaso". [7] Si hablas palabras que no vives, te falta autenticidad y tu comunicación no será exitosa.

La Ley de Conexión (capítulo 7) enseña que la comunicación tiene que ver con los demás; tu atención debe estar en tu audiencia. Si bien eso es cierto, la comunicación no *comienza* con tu audiencia; comienza *contigo* . Esto es válido para cualquiera que quiera convertirse en un buen comunicador. La relación que tenemos con nosotros mismos determina las relaciones que tendremos con los demás. Si no aceptamos quiénes somos, si nos sentimos incómodos con nosotros mismos, si no conocemos nuestras fortalezas y debilidades, si no somos auténticos, entonces los intentos que hagamos para conectarnos con los demás fracasarán. Una vez que nos conocemos a nosotros mismos, nos gustamos, nos sentimos cómodos con nosotros mismos y actuamos fielmente a nosotros mismos,

entonces somos capaces de conocer a los demás, gustarnos, sentirnos cómodos con ellos y ser auténticos con ellos.

LAS CUALIDADES DE UN COMUNICADOR CREÍBLE

Para conocer y convertirse en su yo auténtico con los demás y comunicarse con credibilidad, necesita hacer cinco cosas:

1. Sea transparente

La comunicación es más que simplemente compartir información. En realidad se trata de compartirte a ti mismo, tu *verdadero* yo. Ese nivel de honestidad es la clave para poder conectarse con la gente. Brené Brown, en su libro *Los dones de la imperfección* , dice: "La autenticidad es una colección de elecciones que tenemos que tomar todos los días. Se trata de la elección de presentarse y ser real. La elección de ser honesto. La elección de dejar que se vea nuestro verdadero yo". [8]

Puede parecer un riesgo ser auténtico y transparente. Puede que a la gente no le guste tu verdadero yo. Pero es posible que tampoco les guste una versión falsa de ti. Y si inicialmente les *gustó* una versión no auténtica, cuando descubrieran que no eras tú, tampoco les gustaría. ¿No preferirías agradar o desagradar por lo que realmente eres? Sé que lo haría.

La gente no quiere comunicadores perfectos, pero sí auténticos. Los oradores que son abiertos y reales en su comunicación son atractivos porque comparten tanto sus fracasos como sus éxitos. Pueden ser honestos y directos sin dejar de ser empáticos con los demás. Se necesita valor para ser transparente, y la gente admira eso en los comunicadores, especialmente cuando esos oradores valoran a sus oyentes.

El novelista ganador del Premio Nobel John Steinbeck dijo: "La escritura de un hombre es él mismo. Un hombre amable escribe amablemente. Un hombre malo escribe mal... un hombre sabio escribe sabiamente". [9] Cuando las personas son auténticas, tanto sus escritos como sus palabras reflejan quiénes son realmente. Si quieres conocerme, lee mis libros o escúchame hablar. Dejé de intentar proyectar una imagen o ser alguien que no era cuando tenía poco más de veinte años. Desde entonces, nunca he intentado ser alguien más que mi yo imperfecto. Ese compromiso se puso a prueba cuando comencé a escribir libros a principios de mi vida. treinta. Mi editor me advirtió sobre algunas cosas que creía que perjudicarían las ventas de mis libros. Quería escribir a los líderes. Dijo que eso limitaría enormemente mi audiencia. Me encantan las listas y los números, y me gusta ponerlos en mis libros. Dijo que a los lectores no les gusta eso y me recomendó que dejara de usarlos.

Consideré seriamente cambiar mi estilo para complacer a mi editor, pero al final decidí que necesitaba ser quien era. Mi llamado es ayudar a los líderes. Mi don es enseñar liderazgo. Pienso en listas, esquemas y números. Decidí escribir los libros que creía que debía escribir, incluso si eso significaba llegar a menos personas. Al final resultó que, más personas de las que esperaban se conectaron con mi mensaje y mi estilo. Y más de cuarenta años después, sigo escribiendo lo que amo en función de quién soy.

2. Sea consistente

Mark Batterson dice: "Casi cualquiera puede lograr casi cualquier cosa si trabaja en ello durante el tiempo suficiente, lo suficientemente duro y lo suficientemente inteligente". [10] De lo que realmente está hablando es de coherencia. Dado que el mejor predictor de lo que una persona hará hoy es lo que hizo ayer, un patrón sólido de coherencia le da credibilidad a la persona. Lo que *haces* repetidamente les dice a los demás quién *eres* .

Cuando empiezas a comunicarte con la gente por primera vez, ellos todavía no saben si eres coherente. Por lo general, toman lo que dices al pie de la letra. Tus palabras tienen peso porque la gente no está familiarizada con tus acciones. Con el tiempo, lo que dices tiene menos peso y lo que haces tiene más. Nada es más fácil que decir palabras. Nada es más difícil que vivirlos, día tras día. Si das buenos consejos pero das un mal ejemplo, confundes (y eventualmente pierdes) tu audiencia. La coherencia es crucial si quieres convertirte en un buen comunicador.

Durante más de cincuenta años, he tenido la intención de agregar valor a las personas. Esa es mi motivación para escribir, hablar y entablar relaciones con los demás. Veo cada día como una oportunidad para volver a dedicarme a ayudar a las personas, y un buen día para mí es cuando hago cosas que mejoran la vida de los demás. Cuando subo a un escenario y digo: “Mi nombre es John y soy tu amigo”, las personas que conocen mi historia saben que quiero ayudarlos. Pero esto lleva tiempo. El buen trabajo debe almacenarse antes de que aparezca. Compuestos de consistencia. También lo hace la credibilidad. Puede que lleve tiempo, pero siempre tiene retorno.

3. Sea un buen ejemplo

¿Alguna vez has estado trabajando en la redacción de un mensaje y encontraste algún material que te pareció bueno o interesante, pero no pudiste verificarlo a través de tu propia experiencia u observación? Es decir, en realidad fue el consejo de otra persona, no el suyo. ¿Lo usaste? Al principio de mi carrera como líder y orador, lo haría. Pero no me sentó bien. Después de hacer esto varias veces, tomé una decisión importante: no enseñaría nada en lo que no creyera de todo corazón.

Tomar esa decisión le dio mayor convicción a mi discurso. Unos años más tarde, decidí llevar esa decisión un paso más allá. No enseñaría nada que no estuviera tratando de vivir. Esa elección añadió mayor credibilidad a mi convicción porque me comprometió a ser un ejemplo de lo que enseñaba. Como dicen James Kouzes y Barry Posner: “La verdad es que o predicas con el ejemplo o no lideras en absoluto. Ver para creer, y tus electores tienen que verte viviendo de acuerdo con los estándares que has establecido y los valores que profesas”. [11]

Roddy Galbraith, quien ha enseñado a más de cuarenta mil entrenadores del equipo certificado de liderazgo de Maxwell cómo hablar de manera efectiva, brinda este consejo a los nuevos oradores para ayudarlos a elegir el material:

1. Reviva lo que ha aprendido, permitiendo que la audiencia lo reviva con usted.
2. Gánate el respeto de la audiencia compartiendo tus victorias y gana su amor compartiendo tus fracasos.
3. Decide sobre qué hablarás eligiendo lo que has vivido.

Seguir este consejo ayuda a darles a estos nuevos oradores la credibilidad que necesitan.

Se cuenta una historia sobre Mahatma Gandhi en la que una mujer llevó a su hijo pequeño a ver al gran líder.

"Mahatma, por favor dile a mi pequeño que deje de comer azúcar", pidió la mujer.

"Vuelve en tres días", dijo Gandhi.

Al cabo de tres días, la mujer y el niño regresaron y Gandhi le dijo al niño: "Deja de comer azúcar".

Desconcertada, la mujer preguntó: "¿Pero por qué fue necesario que volviéramos después de tres días? ¿No podrías haberle dicho a mi hijo que dejara de comer azúcar cuando lo visitamos por primera vez?

"No pude decirle eso entonces", respondió Gandhi, "porque hace tres días yo también estaba comiendo azúcar". [12]

Esta historia ilustra el hecho de que ser un buen ejemplo aporta credibilidad a las palabras. Cuando alguien da un buen consejo pero da mal ejemplo, crea confusión. Por eso Ralph Waldo Emerson dijo: "Lo que eres se alza sobre ti... y truena de modo que no puedo oír lo que dices en sentido contrario". [13] Cuando las palabras y las acciones no se alinean con las de un orador, éste no sólo confunde a la audiencia; pierde la audiencia.

4. Sea competente

Mi pasatiempo favorito es el golf y uno de mis momentos más destacados ha sido jugar en el torneo AT&T Pro-Am en Pebble Beach. Es muy divertido estar acompañado de un golfista profesional y jugar en el campo. Mi hermano me preguntó si estaba nervioso por jugar frente a una gran multitud y le dije: "En absoluto. Ninguna de esas personas vino a verme *jugar"*. Mi juego de golf se puede resumir en algo que sucedió un día mientras jugaba con mi amigo Ron Simmons. Estaba jugando mi juego habitual, que situaría mi puntuación a mediados de los ochenta, cuando hice un largo y hermoso drive. Miré a Ron y le pregunté: "¿Por qué no puedo hacer eso siempre?"

"Porque no sirves para nada", respondió de inmediato, y ambos nos reímos porque era verdad.

¿Por qué menciono esto? Porque nunca nadie me ha pedido que hable sobre el tema del golf. ¿Por qué? Porque no soy competente en esa área. Tampoco me han pedido nunca que hable o escriba sobre apreciación musical, tecnología o arqueología. No tengo credibilidad en esas áreas. Lo que me piden que hable y escriba es el liderazgo y el crecimiento personal.

El "peso" de las palabras de un comunicador está determinado por lo que ha logrado. ¿Dónde has tenido éxito? Qué ¿Ha adquirido y utilizado habilidades que pueda transmitir a otros? No puedes dar lo que no tienes. Si aún no ha desarrollado una gran competencia en un área de su vida sobre la que desea enseñar, comience trabajando en esa área y aprendiendo. Vuélvete excelente en lo que haces y luego enseña a partir del exceso de tu vida. Las personas competentes se ganan el derecho de hablar sobre la vida de los demás.

5. Sea digno de confianza

Mencioné a Mahatma Gandhi mientras hablaba de ser un buen modelo, y muchas otras historias sobre él arrojan luz sobre las cualidades que le daban credibilidad como orador.

Uno fue su confiabilidad, que demostró una y otra vez. Un ejemplo de ello ocurrió en Sudáfrica a principios del siglo XX. Gandhi se había mudado allí cuando era joven en 1893 para trabajar como abogado del propietario de una empresa naviera. Cuando terminó ese trabajo, decidió quedarse para luchar por los derechos de los indígenas allí porque él y muchos otros habían sufrido racismo y abuso. En 1904, la peste neumónica estalló entre la población india de Johannesburgo. [14] Gandhi acudió en ayuda de la gente y reunió su apoyo, incluso creando un hospital improvisado en un almacén para atenderlos. Pero el gobierno local decidió tomar medidas drásticas para evitar que la enfermedad se propagara; Tenían la intención de quemar el pueblo donde estalló la plaga. Fue durante este tiempo que quedó demostrada la confianza del pueblo en Gandhi. En su autobiografía escribió:

La decisión fue hacer que toda la población del lugar desalojara y viviera bajo lonas durante tres semanas en una llanura abierta a unas trece millas de Johannesburgo, y luego prender fuego al lugar [donde habían vivido]…. La gente estaba terriblemente asustada, pero mi presencia constante fue un consuelo para ellos. Muchos de los pobres solían acumular sus escasos ahorros bajo tierra. Había que desenterrar esto. No tenían banco, no conocían ninguno. Me convertí en su banquero. Corrientes de dinero llegaron a mi oficina…. Hasta donde puedo recordar, se depositaron así cerca de sesenta mil libras... Los residentes del lugar fueron trasladados en un tren especial a Klipspruit Farm, cerca de Johannesburgo…. El lugar fue incendiado al día siguiente de su evacuación. [15]

La riqueza acumulada de todo ese grupo de personas fue puesta en manos de Gandhi porque confiaron en él. Había establecido su credibilidad mucho antes de que la necesitara. Gracias a ello pudo ayudar a la gente, que estaba dispuesta a mudarse y se evitaron más muertes a causa de la peste.

La confianza es el mayor activo de una persona. Cuando haya establecido su confiabilidad, la gente sabrá que posee buenos motivos y que realmente desea ayudar a los demás. La gente puede sentirlo. La confiabilidad hace que los líderes y comunicadores sean efectivos porque la gente los escucha, cree lo que dicen y coopera con ellos. Sin confianza, todo se paraliza.

¿Por qué deseas hablar con los demás? ¿Cuál es tu motivación? ¿Estás realmente ahí para la audiencia, para promover su causa? ¿O lo estás haciendo por ti mismo? ¿Para avanzar en tu carrera? ¿Promocionar su negocio? ¿Conseguir una oferta de libro? ¿Hacerse famoso? Puede que esos motivos no sean incorrectos, pero ninguno de ellos genera confianza. Ante todo, debes hablar para beneficiar a los demás. Si tienes dificultades con esto, la Ley de Conexión (capítulo 7) y la Ley de Agregar Valor (capítulo 15) te ayudarán.

LA GENTE TE ESCUCHA PORQUE...

A medida que trabaje para ganar credibilidad como orador, su influencia con los demás crecerá y probablemente sucederá de manera predecible. En mi libro *Los 5 niveles de liderazgo* , analizo cómo los líderes ganan influencia, paso a paso. Mi viejo amigo Dan Reiland, director ejecutivo de expansión del liderazgo en el Maxwell Leadership Center, tomó las etapas de *Los 5 niveles de liderazgo* y las adaptó para enseñar comunicación. Quiero compartir su lección con algunos cambios y adiciones propias. Mientras lee estos cinco niveles de comunicación, piense en su credibilidad ante los diversos grupos de personas con quienes habla para identificar dónde se encuentra con ellos.

1. El nivel de exigencia: la gente *tiene* que escuchar

Cuando tenía veintidós años, me convertí en pastor de una iglesia rural muy pequeña en el sur de Indiana. Empecé sin experiencia predicando. Yo era joven y verde y aún no había establecido ninguna relación. Pero las personas que asistieron a los servicios escucharon mis sermones. ¿Por qué? Porque yo tenía el puesto de pastor. No me tomó mucho tiempo darme cuenta de que depender de la posición para lograr que la gente escuche es el nivel más bajo del habla. No había nada malo en empezar en ese nivel; ahí es donde la mayoría de nosotros empezamos. Pero si quieres convertirte en un buen comunicador, no puedes quedarte en ese nivel. Lo reconocí y tomé una decisión importante: trabajaría para mejorar mi forma de hablar. Intentaría ser más grande y mejor que mi posición.

Todos hemos tenido la experiencia de escuchar hablar a alguien porque se nos exigía que lo hiciéramos. Tal vez hayas escuchado a un jefe porque querías conservar tu trabajo. O has escuchado a un maestro o profesor porque querías aprobar una clase. O a un funcionario del gobierno que era el guardián de un proceso que usted necesitaba completar. Escuchaste porque la persona tenía un puesto que lo exigía y no tenías muchas opciones.

Si quieres convertirte en un buen comunicador, debes reconocer que tu puesto o título no mantendrá a la gente comprometido. Necesitas elevar el listón y comenzar a desarrollar habilidades que hagan que los demás *quieran* escucharte. Eso nos lleva al siguiente nivel.

2. El nivel de relación: la gente *quiere* escuchar porque les gustas

A los pocos meses de estar en esa primera iglesia que pastoreé, desarrollé relaciones con la gente. Me gustaban y yo les gustaba a ellos. Y pude sentir un cambio en ellos de *tener* que escucharme a *querer* escucharme. ¿Fue porque mi forma de hablar había mejorado mucho? Lo dudo. Pero mi relación con ellos sí. Esto confirmó la verdad del viejo dicho: "A la gente no le importa cuánto sabes hasta que sepan cuánto te importa". Descubrí que la comunicación era más que sólo hablar. Se relacionaba con la gente.

Si hablas regularmente con las mismas personas, lo mejor que puedes hacer es desarrollar buenas relaciones con ellas. Si estás en situaciones en las que no puedes desarrollar relaciones individuales, entonces sé *relacional* . Preocúpate por tus oyentes como personas, sé transparente y auténtico, vive lo que hablas y agradarás a la gente.

3. El nivel notable: a la gente *le gusta* escuchar porque eres bueno

Como joven orador, cuando sentí que le agradaba a mi audiencia y quería escucharme, me motivé más para mejorar como comunicador y darles aún más razones para querer escucharme. Fue entonces cuando acepté el desafío de aprender a ser un buen comunicador. Calculo que me llevó unos ocho años encontrar, desarrollar y perfeccionar mi estilo. Puede parecer mucho tiempo, pero valió la pena. el esfuerzo. ¿Terminé de aprender en ese momento? No. No paré entonces y todavía no lo he hecho. Llevo más de cincuenta años hablando, pero sigo aprendiendo y creciendo. Ser un buen comunicador es un viaje, no un destino.

notable a este nivel de comunicación con razón porque hace que una persona se destaque. Puedes alcanzar este nivel sólo con dedicación. Se necesita mucho tiempo y

esfuerzo para volverse notable. Si llegas a este nivel de comunicación, la gente se dará cuenta y se lo contará a los demás porque es muy inusual.

Quiero hacer una pausa aquí por un momento para animarlos. ¡Quiero que te vuelvas extraordinario! Y creo que puedes serlo. Es por eso que el resto de este libro está dedicado a enseñarle principios y habilidades que lo ayudarán en su viaje comunicativo. A medida que aprenda las leyes y las ponga en práctica, sus habilidades para hablar mejorarán. Mi mejor consejo para ti es que tengas hambre de aprender. Sé como el niño de la feria que quería comprar un enorme cono de algodón de azúcar. El vendedor lo miró y dijo: "Eso es mucho algodón de azúcar para un niño como tú".

"No te preocupes", respondió el niño, "soy más grande por dentro que por fuera".

Si ya ha estado trabajando en su comunicación, entonces las leyes de este libro pueden ayudarle a llenar cualquier "vacío" en su capacidad y ayudarle a perfeccionar sus habilidades. Si eres nuevo en la comunicación, puede que te lleve bastante tiempo volverte notable, pero *puedes hacerlo* . Estas leyes impulsarán su aprendizaje.

4. El nivel de la razón: las personas *buscan* escuchar porque agregas valor a sus vidas

Ya he mencionado la importancia de la motivación del orador. En su libro *Empiece por el porqué* , Simon Sinek dice: "La gente no Compran LO que haces, ellos compran POR QUÉ lo haces". [16] Escribió esto en el contexto del liderazgo, pero es igualmente importante en la comunicación.

La razón por la que comencé a hablar y escribir fue para ayudar a la gente. Mi deseo era agregarles valor. Pero hay una diferencia entre *querer* agregar valor a las personas y *lograr* agregar valor. Me tomó tiempo y energía descubrir *cómo* agregar valor. Y fue necesario ganar credibilidad para cumplir ese deseo. Quiero compartir contigo cómo fue ese proceso para mí porque creo que te ayudará a ti también. Tuve que:

- **Encontrarme a mí mismo:** Me encontré a mí mismo cuando dejé de intentar ser como los demás.
- **Conóceme a mí mismo:** Me conocí cuando me examiné, me hice preguntas y di respuestas honestas.
- **Ser yo mismo:** Me convertí en yo mismo cuando acepté la forma en que Dios me hizo.
- **Mejorarme a mí mismo:** Mejoré cuando desarrollé constantemente mis habilidades para hablar mediante prueba y error.
- **Superarme a mí mismo:** Me superé cuando dejé de centrarme en mí mismo y en cómo veía a los demás.
- **Entregarme:** Me entregué cuando comencé a pensar en los demás y en cómo podía ayudarlos.

Mientras trabaja para convertirse en un mejor comunicador, acepte cada una de estas lecciones. Te ayudarán a convertirte en alguien capaz de aportar valor a las personas.

5. El nivel de retorno: la gente está *ansiosa* por escucharte por quién eres

Hay un último nivel de influencia que una persona puede alcanzar como comunicador. Dan denominó a esto el *Nivel de Retorno* porque la vida de trabajo del orador mejorando su

oficio, centrándose en los demás y agregándoles valor crea un extraordinario retorno de la inversión. En este punto, la gente te escucha por quién eres y por lo que has hecho durante un largo período de tiempo. Este es el nivel máximo de credibilidad para un orador y proviene de tener autoridad moral.

La autoridad moral puede ser difícil de describir, pero lo reconoces cuando la ves o la escuchas. Una historia contada por Terry Pearce en *Leading Out Loud* sobre el actor inglés Charles Laughton, famoso por sus lecturas de poesía y otros pasajes literarios, ilustra lo que quiero decir:

Sir Charles Laughton asistía a una fiesta de Navidad con una familia numerosa en Londres. Ya entrada la noche, el anfitrión decidió que cada persona presente debía leer o recitar un pasaje favorito, uno que les recordara más el espíritu de la Navidad.

El turno de Laughton llegó casi al final y recitó, con su voz bellamente entrenada, el Salmo veintitrés. Todos aplaudieron su esfuerzo y el proceso continuó. En cuestión de minutos, todos habían participado excepto una tía anciana, que se había quedado dormida en un rincón de la habitación. Ella fue especialmente querida y la despertaron suavemente, le explicaron lo que estaba pasando y le pidieron que participara. Ella pensó por un momento y luego comenzó con su voz temblorosa: "El Señor es mi Pastor, nada me faltará…". La habitación se quedó en silencio mientras continuó, y cuando terminó, las lágrimas corrían por todos los rostros.

Al salir, uno de los miembros más jóvenes de la familia agradeció a Laughton por venir y comentó la diferencia en la respuesta de la familia a las dos "lecturas". En un caso, aprecio; en el otro, profunda conexión e implicación. "¿Cómo lo explicas?" preguntó el joven, sacudiendo la cabeza. Laughton lo miró y respondió simplemente: "Yo conozco el salmo... ella conoce al Pastor". [17]

HAGA LA CONEXIÓN

A medida que aprendes y creces como comunicador, trabajando en tus habilidades y técnicas, nunca dejes de trabajar para mejorarte por dentro. Los buenos comunicadores se conocen a sí mismos, conectan consigo mismos y se aceptan. Puedes hacer esto conectándote con:

Tus *pensamientos* , que te ayudan a preparar tu contenido
Tus *sentimientos* , que inspiran la entrega de tu contenido.
Tus *acciones* , que dan credibilidad a tu contenido

Cada vez que se prepare para hablar, pregúntese: ¿ *Es esto algo que sé? ¿Es esto algo que siento? ¿Es esto algo que hago?* Busque un sí a las tres preguntas y trabaje para mantener esas cosas alineadas.

Eres el mensaje que hablas. Si lo que estás preparando para entregar no se conecta contigo, no se conectará con los demás. No dará vida a los demás si no vive en ti. ¿Por qué? Porque tu mensaje más efectivo es el que vives. Ésa es la ley de la credibilidad.

2

LA LEY DE OBSERVACIÓN _ _

Los buenos comunicadores aprenden de los grandes comunicadores

¿CÓMO APRENDE CUALQUIER PERSONA a comunicarse con una audiencia? El jugador de béisbol del Salón de la Fama, Yogi Berra, que se hizo más conocido por sus dichos pegadizos que por sus atrapadas en los juegos con los Yankees, dijo: "Se pueden observar muchas cosas con solo mirar". [18] Ésa es la esencia de la Ley de Observación. Los buenos comunicadores aprenden de los grandes comunicadores.

LA SABIDURÍA DE OBSERVAR

Hace unos años me encontré con un chiste que me encanta. Un zorro, un lobo y un oso fueron a cazar y cada uno consiguió un ciervo. Siguió una discusión sobre cómo dividir el botín. El oso le preguntó al lobo cómo creía que debía hacerse. El lobo dijo que todos deberían tener un ciervo. De repente el oso se comió al lobo. Entonces el oso preguntó cómo se proponía el zorro repartir las cosas. El zorro le ofreció al oso su ciervo y luego le dijo que el oso debería llevarse también el ciervo del lobo. "¿De dónde sacaste tanta sabiduría?" preguntó el oso.

"Del lobo", respondió el zorro. [19]

Como todos los comunicadores, comencé viendo a otros hablar y aprendiendo lecciones de ellos. Para mí, empezó temprano porque mi padre era predicador. Muchos domingos, cuando era niño, escuché a mi papá dar un sermón a la iglesia. Habló con gran pasión... ¡y qué voz! Era de la generación anterior a la amplificación. Su voz era profunda y podía proyectar. Mi papá era un excelente orador. Me encantaba escucharlo. Sus mayores fortalezas fueron su amor por las personas, su credibilidad personal y su gran convicción.

Cuando estaba en séptimo grado, papá me llevó a escuchar al Dr. Norman Vincent Peale hablar en el Veteran's Memorial Auditorium en Columbus, Ohio, y eso me dio otro modelo de oratoria para observar y aprender. Papá fue alumno de Peale y sus libros, y practicó la misma filosofía del "poder del pensamiento positivo" que promovía Peale. Peale se mostró optimista y alentador, y contó muchas historias cuando habló. Esas cualidades se convirtieron en algo que identifiqué como importante para una buena comunicación.

En los años cincuenta, era posible que hubieras podido escuchar a un presidente de los Estados Unidos hablar en la radio, pero si querías tener la oportunidad de escuchar a otros

grandes oradores, tenías que ir a verlos en vivo. En el Medio Oeste, en los años cincuenta y sesenta, mi familia asistía a eventos de varios días llamados reuniones campestres, donde grandes predicadores hablaban uno tras otro durante todo el día. Retóricos anticuados como Lawrence B. Hicks inspirarían a la gente del público a ponerse de pie y aplaudir, gritando: "¡Amén!"

Comencé a estudiar seriamente a otros oradores cuando tenía dieciocho años. Para entonces, supe que hablar sería una parte esencial de mi carrera. Como iba a predicar, naturalmente comencé observando a los predicadores. Admiré mucho el discurso de Charles Williams. Era un hombre brillante con memoria fotográfica, un gran orador que usaba frases floridas. Debido a que era tan hábil, intenté hablar en su estilo. ¡Qué desastre! Era como usar ropa de otro hombre que no me quedaba bien. Mi mentalidad es más práctica que filosófica y prefiero ser divertida que florida. Su forma de hablar le funcionó muy bien pero a mí no.

Cuando tenía veintitantos años, tuve la oportunidad de ser parte de un grupo de oradores en Vicksburg, Mississippi, con un predicador legendario llamado RG Lee. Era mundialmente conocido por un mensaje llamado "Payday Someday" que había pronunciado más de mil doscientas veces. Había escuchado una grabación de él entregando ese mensaje cuando estaba en la universidad. Sabía que no estaba en su liga, ni en la liga de ninguno de los otros oradores del programa. De hecho, cuando conocí al Dr. Lee antes del evento, me sentí tan intimidado que le ofrecí mi tiempo para hablar en la alineación.

"No, no, hijo", dijo, "estoy emocionado de escucharte".

Cuando hablé, él se sentó en la primera fila y me animó escuchándome. Después, me estrechó la mano y dijo: "Ese fue un mensaje maravilloso. Tienes un gran futuro. ¿Puedo hacerme una foto contigo?" ¡No podía creer que quisiera una fotografía conmigo! Era algo que recordaría más tarde, cuando conocí a líderes jóvenes a quienes quería alentar. Después de tomar la foto, incluso se ofreció a quedar conmigo a la mañana siguiente para desayunar.

Casi al mismo tiempo, vi hablar a Paul Harvey, luego a Cavett Robert, un abogado y vendedor que se había convertido en un orador público profesional cuando tenía poco más de sesenta años después de ganar el premio Golden Gavel de Toastmasters International. Robert fundó la Asociación Nacional de Oradores y promovió la oratoria como profesión. [20] También vi hablar por primera vez a Zig Ziglar. Realmente me abrió los ojos a mayores posibilidades en lo que respecta a la comunicación. Zig aprovechó al máximo su acento sureño. Recitó poesía y utilizó el humor. Se movía por el escenario. Hizo preguntas e interactuó con su audiencia. En el primer mensaje que le vi entregar, utilizó un una bomba manual antigua como accesorio en el escenario para ayudar a expresar su punto de vista. Como muchos oradores de los años setenta, aprendí mucho de él y apliqué todo lo que pude a mi forma de hablar.

Cuando me mudé a San Diego en 1981, llevaba doce años hablando profesionalmente y había aprendido observando a cientos de excelentes comunicadores. Para entonces, pensé que me estaba volviendo bastante bueno como orador. Pero no me llevó mucho tiempo darme cuenta de que las audiencias de California eran diferentes a las del Medio Oeste. Miré a mi alrededor y observé a comunicadores como Chuck Swindoll, Ray Stedman y Lloyd Ogilvie, e inmediatamente trabajé para modificar mi estilo, haciéndolo más informal, conversacional y relevante.

¿Por qué menciono los nombres de todos estos comunicadores, de la mayoría de los cuales probablemente nunca hayas oído hablar? Para dejar claro: cada uno de nosotros tendrá una historia única de observación y aprendizaje de otros comunicadores que son mejores que nosotros si queremos convertirnos en buenos oradores. Si aún no tiene un historial de observar y aprender de grandes oradores, entonces será mejor que comience ahora, porque los buenos comunicadores aprenden de los grandes comunicadores. Esa es la Ley de Observación.

MIS ETAPAS DE CRECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN

En su carta de 2015 a los accionistas de Berkshire Hathaway, Warren Buffett escribió: "Gran parte de lo que uno llega a ser en la vida depende de a quién elige admirar y copiar". [21] Buffett atribuye gran parte de lo que aprendió sobre la gestión de empresas a Tom Murphy, quien fue su mentor. Murphy convirtió Capital Cities Communications en un imperio de telecomunicaciones. En 1995, Murphy vendió su empresa (entonces Capital Cities/ABC) a Disney por aproximadamente 19.000 millones de dólares. [22] Fue necesario alguien que supiera cómo convertirse en multimillonario para enseñarle a Buffett cómo convertirse en multimillonario.

La afirmación de Warren Buffett también es cierta respecto de la comunicación. En quién te convertirás como comunicador depende de a quién elijas admirar y copiar. Ahora que miro hacia atrás, puedo ver que mi viaje de comunicación se desarrolló en cuatro etapas según las personas de las que aprendí y cómo apliqué la lección.

1. Trabajé para aprender los conceptos básicos del buen hablar donde estaba

Mi punto de partida fue mirar a otros dentro de mi grupo profesional (en mi caso, dentro de mi denominación) y aprendí observando a los mejores oradores. Los observé, aprendí de ellos e imité lo que pensé que funcionaría para mí. Hablé tan a menudo como pude para practicar. Probé diferentes técnicas, fallé a menudo, hice ajustes y mejoré.

2. Aprendí más de grandes comunicadores fuera de mi propio mundo

A medida que fui mejorando, amplié mi visión. Miré a otros comunicadores, profesionales como Zig Ziglar, para aprender de ellos. También comencé a observar grandes comunicadores de todos los campos y profesiones. Hablaré de eso más adelante en este capítulo.

3. A medida que mis audiencias cambiaron, yo cambié para seguir conectándome con ellas.

Cuanta más experiencia adquirí como comunicador, más sintonizado estaba con mi audiencia. A medida que amplié mi carrera como orador, Tenía que seguir aprendiendo nuevas formas de conectarme con la gente. Discutiré esto con gran detalle en el capítulo 07 con la Ley de Conexión.

4. Comencé a enseñar principios básicos que todos podrían aplicar

En los años setenta comencé a enseñar liderazgo. Mi audiencia eran principalmente líderes de la iglesia. Durante las décadas de 1980 y 1990, cada vez más empresarios asistieron a mis conferencias para aprender sobre liderazgo, y me di cuenta de que podía ayudar a más personas si cambiaba mi forma de hablar de prácticas de liderazgo específicas de la iglesia a principios de liderazgo universal. Fue entonces cuando nacieron *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo .* Este cambio significó que tuve que reinventarme nuevamente como oradora, pero valió la pena el esfuerzo para aumentar mi influencia e impacto.

Hoy sigo estudiando comunicación para poder aprender y crecer. Lo haré hasta el día de mi muerte. ¿Por qué? Primero, porque me encanta la comunicación y quiero saber todo lo que pueda al respecto. En segundo lugar, sé que hay comunicadores que son mejores que yo y de quienes puedo aprender. En tercer lugar, las audiencias siguen cambiando. Si no sigo creciendo, un día me despertaré y me encontraré irrelevante. No quiero que eso suceda.

LAS MEJORES PERSONAS TE HACEN MEJOR

Si aún no ha comenzado a observar a los comunicadores y a aprender de ellos, comience ahora. Si deseas ser un buen comediante, observa a los grandes comediantes y aprende de lo que hacen. Si quiere convertirse en un buen abogado litigante, observe a grandes abogados hablar en la sala del tribunal. Si quieres convertirte en un buen maestro de clase, observa a los grandes maestros para obtener una mejor comprensión de cómo enseñan. Si desea liderar bien un negocio, observe cómo los grandes comunicadores empresariales expresan su visión, hablan con sus empleados o presentan sus productos. Comience donde quiera que esté y luego practique su oficio. Habla tan a menudo como puedas y aplica lo que aprendas. Utilice cualquier técnica que pueda imitar, tomar prestada o robar. Preste atención a lo que funciona y lo que no. Adapta y descubre tu propio estilo usando lo que funcione para ti.

Si empiezas a convertirte en un buen comunicador en tu campo, no te detengas ahí. Hay un viejo dicho: "Si eres el primero de la clase, estás en la clase equivocada". Para seguir creciendo como orador, amplía tu visión de los comunicadores de los que aprendes. Observe a comunicadores altamente capacitados y experimentados en todos los campos. Y hazlo con intencionalidad, no casualmente. Cada vez que observe, hágase estas preguntas:

- *¿Qué hizo el comunicador para conectarse?*
- *¿Por qué funcionó tan bien la introducción?*
- *¿Qué hizo que la estructura funcionara?*
- *¿Cuál fue el mejor momento?*
- *¿Cómo lo creó el comunicador?*
- *¿Qué hizo que la comunicación fuera memorable?*
- *¿Cuál fue su mejor calidad de comunicación?*
- *¿Cuánto fue personalidad y cuánto técnica?*
- *¿Qué hizo él o ella que puedo probar?*

Eso fue lo que hice. Estudié comunicadores de diferentes campos con diferentes habilidades, y estas son algunas de las cosas que aprendí:

Aprendí sobre la intimidad observando a Walter Cronkite

Crecí viendo el programa de televisión Walter Cronkite, presentador del programa *CBS Evening News* , que dirigió de 1962 a 1981. Hablando como una figura paterna honesta, Cronkite fue descrito como el "hombre más confiable de Estados Unidos". Durante los años que estuvo al aire, moldeó las opiniones de la nación mientras cubría los asesinatos de John F. Kennedy, Martin Luther King Jr. y Robert F. Kennedy; el alunizaje del Apolo 11; Puerta de Agua; y la guerra de Vietnam. Después de que Cronkite visitara Vietnam y declarara públicamente que la guerra sólo podría terminar en un punto muerto, el presidente Lyndon Johnson dijo: "Si he perdido a Cronkite, he perdido a Centroamérica". Algunos creen que esto pudo haber convencido a Johnson de no volver a presentarse. [23]

Lo que hizo que Cronkite fuera tan efectivo fue su capacidad para crear intimidad con los espectadores. Antes de sus transmisiones, la gente estaba acostumbrada a recibir noticias leyendo los periódicos, escuchando la radio, escuchando las voces forzadas de los narradores de noticieros o escuchando los discursos de los políticos. Pero la comunicación en los años sesenta estaba cambiando. El orador, autor y entrenador Nick Morgan ha escrito sobre el cambio de la oratoria pública en grandes espacios a una comunicación más íntima. Él dice,

El uso creciente de micrófonos y sistemas de altavoces permitió un enfoque más restringido físicamente para hablar ante grandes audiencias. Pero el verdadero cambio radical en los estilos de hablar se produjo más tarde. Se suele atribuir a los debates presidenciales Kennedy-Nixon de 1960, los primeros en ser televisados. Pero, de hecho, el cambio se produjo en la década de 1950, cuando la gente abandonó los discursos al aire libre y las salas de conferencias por la comodidad de la pequeña e íntima pantalla de la sala de estar. En lugar de ver a un orador dirigirse a nosotros desde un escenario distante, invitamos a Walter Cronkite a nuestras casas. Con el encuadre de la pantalla del televisor. Con la cabeza y los hombros, Cronkite parecía estar hablándonos a unos metros de distancia, dentro de un espacio que normalmente reservamos para hablar de asuntos bastante personales con personas en las que confiamos. El estrecho contacto personal (o al menos la ilusión de tenerlo) nos hizo sentir conectados con Cronkite y otras figuras de la televisión; se volvieron implícitamente dignos de confianza en nuestras mentes.

En este espacio aparentemente íntimo creado por la televisión, el anticuado enfoque cinestésico de hablar en público (los grandes gestos, las frases amplias, las grandes presunciones) estaba obviamente fuera de lugar. Lo que necesitábamos y conseguimos fue una conversación personal adecuada a este ambiente acogedor. Con el tiempo, la ilusión de cercanía física transmitida por la televisión creó en todos los públicos una expectativa de intimidad, tanto espacial como emocional, por parte del hablante. [24]

Gracias a la televisión, la gente esperaba que la comunicación fuera una conversación más personal. La gente ansiaba menos rendimiento y más intimidad y calidez. Como comunicador, tenía que encontrar una manera de transmitir eso.

Descubrí que cuando me siento en un taburete en el escenario e involucro a mi audiencia en un tono más conversacional, puedo crear una conexión más personal con ellos. Me encanta eso. En el momento en que me siento, puedo ver que la gente del público se relaja más. Esa acción ha transformado mi comunicación.

Aprendí el valor de ser natural observando a John F. Kennedy

Se ha escrito mucho sobre el debate de 1960 entre John F. Kennedy y Richard Nixon. Fue el primer debate presidencial televisado y muchos comentaristas afirman que cambió La política estadounidense para siempre. Recuerdo haberlo visto en televisión cuando tenía trece años y quedar cautivado por Kennedy. Mientras Nixon parecía demacrado e incómodo, Kennedy parecía relajado y juvenil con su sonrisa fácil y su expresión natural. Su lenguaje corporal parecía encajar en el momento y sus respuestas tenían la longitud justa. Incluso cuando era un joven adolescente, pude comprender sus puntos y seguir su pensamiento.

Después de que Kennedy fuera elegido presidente, como muchos jóvenes de nuestro país, lo seguí y traté de escucharlo comunicarse siempre que podía. Una de las cosas que le escuché decir y que realmente me llamó la atención cuando era adolescente fue: "Todos tienen un discurso de 'cambiar el mundo'". Esas palabras plantaron en mi corazón un deseo que ha durado sesenta años. Desde entonces, me he comprometido a ayudar a las personas y a cambiar mi mundo a través de mi comunicación.

Aprendí sobre el cronometraje observando EV Hill

EV Hill fue un predicador en Los Ángeles que tuvo una gran influencia positiva en la comunidad afroamericana. Una vez me invitó a predicar en su iglesia, lo cual consideré un gran honor. Cuando lo vi predicar, vi que su sentido del tiempo era impecable. Cuando llegaba a una parte muy tierna de su mensaje, hacía una pausa. Caminó lentamente alrededor del costado del atril para conectarse con su audiencia y dejó que el auditorio quedara en completo silencio. Luego, en voz baja, hablaba con gran emoción y dulzura. Todos quedaron conmovidos por lo que dijo porque lo dijo de la manera correcta en el momento correcto.

Se convirtió en un modelo para mí. Cuando me muevo físicamente en el escenario, hago pausas y reduzco la velocidad para compartir algo importante, uso técnicas que observé desde EV Hill. Aprendí a hacerlo bien, pero no con tanta eficacia como él. Él era el maestro. En la Ley de Anticipación (capítulo 9), analizaré cómo utilizar el tiempo al hablar.

Aprendí sobre la claridad observando a Ronald Reagan

Cuando Ronald Reagan era el cuadragésimo presidente de los Estados Unidos, me encantaba verlo hablar. A menudo conocido como el Gran Comunicador, Reagan pudo conectarse con su audiencia porque eligió palabras que eran simples, convincentes y fáciles de entender. Se comunicaba utilizando sabiduría sencilla y frases concisas y citables. Por ejemplo:

"No podemos ayudar a todos, pero todos pueden ayudar a alguien".

“La paz no es ausencia de conflicto; es la capacidad de manejar conflictos por medios pacíficos”.

"La recesion es cuando un vecino pierde su trabajo. La depresión es cuando pierdes el tuyo”.

"Cuando no puedas hacerles ver la luz, hazles sentir el calor".

“La inflación es tan violenta como un atracador, tan aterradora como un ladrón armado y tan mortífera como un sicario”.

"Siempre he creído que muchos problemas en el mundo desaparecerían si habláramos entre nosotros en lugar de hablar entre nosotros".

"Señor. Gorbachov, derriba este muro”. [25]

Demasiados oradores intentan impresionar a su audiencia con lo inteligentes que son. Reagan intentó impactar a su audiencia con lo simple que era su mensaje. Hablaré más de esto en la Ley de la Simplicidad (capítulo 10).

Aprendí a proyectar confianza observando a Margaret Thatcher

En 1979, Margaret Thatcher se convirtió en la primera mujer en ocupar el cargo de primera ministra británica, cargo que ocupó hasta 1990. Apodada la Dama de Hierro, proyectaba confianza y fuerza como líder y comunicadora, y no tenía miedo de encontrarse con el jefe de la oposición. en. Química de formación, creía que podía encontrar una solución a cualquier problema. Cuando obtuvo su puesto como primera ministra, dijo: “Donde hay discordia, que llevemos la armonía. Donde haya error, que llevemos la verdad. Donde haya duda, que llevemos fe, y donde haya desesperación, que llevemos esperanza”. [26]

Mi esposa Margaret y yo tuvimos el privilegio de estar en un pequeño grupo que pasó una velada con el ex primer ministro. Mientras nos hablaba, su confianza llamó la atención de todos en la sala. Y durante una oportunidad para que hiciéramos preguntas, sus respuestas transmitieron una fuerte sensación de seguridad. Me acordé de ella recientemente cuando alguien se me acercó después de haber hablado y me dijo: “Cuando hablas, siento que todo va a estar bien”. Fue un gran cumplido porque admiraba ese rasgo en Thatcher y he intentado transmitir seguridad a los demás cuando hablo.

Aprendí sobre la credibilidad observando a John Wooden

Durante la década de 2000, tuve el privilegio de reunirme con el entrenador John Wooden un par de veces al año para hacerle preguntas y aprender de él. Fui su fan muchas décadas antes de conocerlo porque era un gran entrenador. Liderando el programa de baloncesto de UCLA, ganó diez campeonatos nacionales de la NCAA en doce años. Más importante aún, invirtió en sus jugadores y cambió sus vidas.

La integridad, credibilidad y confiabilidad del entrenador Wooden eran tan legendarias como su capacidad para enseñar y entrenar. En su libro *Wooden on Leadership* , explicó su enfoque y cómo impactó a sus jugadores:

Los elogios frecuentes y gratuitos eliminan el gran valor de un cumplido sincero. Los líderes que lo reparten sin pensarlo mucho sacrifican un aliado motivacional más poderoso: la palmadita en la espalda…. Por ejemplo, evité la frase "Eso es genial". En cambio, diría: “Bien, muy bien. Eso está mejorando”. O: “Esa es la idea. Ahora lo estás entendiendo. Bien." Tenía presente que la forma en que transmitía la información era a menudo tan importante como la información misma. Mi tono fue mesurado y mi conducta controlada. Y fui honesto. [27]

Cuando finalmente conocí a John Wooden por primera vez, una de mis primeras impresiones fue su confiabilidad. Escuchó bien, habló con atención y fue sincero. Debido a

que tiendo a creer lo mejor de todos y puedo ser generoso en mis elogios, tomé nota de su comportamiento y me recordó que no debía comunicar demasiado elogios positivos sino seguir su ejemplo.

Aprendí a usar el ritmo observando a Martin Luther King Jr.

Uno de los más grandes oradores de mi vida fue el Dr. Martin Luther King Jr. Cuando yo era un adolescente y él hacía campaña por los derechos civiles, solía escuchar algunos de sus discursos en la radio y la televisión. Lo que me llamó la atención fue la forma en que King utilizó el ritmo y las pausas para comunicar emoción y significado a su audiencia.

David Murray, fundador de la Asociación de Redactores de Discursos Profesionales y del Consejo Ejecutivo de Comunicación, ha escrito sobre la calidad musical del discurso de King:

La mayoría de las letras de las canciones parecen muertas y aburridas en una página. En este discurso [Tengo un sueño], la mejor *prosa* se encuentra en los primeros dos tercios. Pero la música comienza cuando King se aparta de su texto, o parece hacerlo. Deja de hablar y comienza a cantar:

Tengo el sueño de que un día esta nación se levantará y vivirá el verdadero significado de su credo: "Consideramos que estas verdades son evidentes por sí mismas: que todos los hombres son creados iguales".

Tengo el sueño de que un día, en las colinas rojas de Georgia, los hijos de antiguos esclavos y los hijos de antiguos dueños de esclavos podrán sentarse juntos a la mesa de la hermandad.

Tengo el sueño de que un día incluso el estado de Mississippi, un estado sofocante por el calor de la injusticia, sofocante por el calor de la opresión, se transformará en un oasis de libertad y justicia.

Tengo el sueño de que mis cuatro pequeños hijos algún día vivirán en una nación donde no serán juzgados por el color de su piel sino por el contenido de su carácter.

Si esas palabras te conmovieron sólo con leerlas, es porque tu imaginación las está plasmando en la voz de King, grabada en tu memoria. Pero deje que alguien los lea en una divagación verbal sorda, como lo hacíamos todos en la escuela primaria, y se dará cuenta de cuánto son el ritmo y la melodía de King los que hicieron que estas líneas fueran inmortales. La entrega no lo es todo, pero es mucho. [28]

De hecho, se ha analizado el ritmo del discurso de King y se ha descubierto que es "perfecto para ayudar al público a absorber y comprender su mensaje". [29]

No intenté imitar el estilo de King, pero aprendí de él a prestar atención al ritmo de mi discurso: acelerarlo cuando quería crear energía y entusiasmo, y ralentizarlo o detenerlo por completo para dar énfasis. Discutiré esto con mayor profundidad en la Ley del Cambio (capítulo 14).

Aprendí sobre el coraje observando a Winston Churchill

No todos los comunicadores de los que aprendí estuvieron activos durante mi vida, ni los escuché a todos en persona. Mientras estudiaba la Segunda Guerra Mundial, aprendí sobre la comunicación de Franklin D. Roosevelt, un excelente comunicador cuyo discurso "No tenemos nada que temer más que el propio miedo" durante la Depresión y su discurso "Día

de la Infamia" después del ataque a Pearl Harbor conmovió. la Nación. Pero su homólogo al otro lado del charco durante la guerra, Winston Churchill, fue un comunicador aún mayor. Quizás ningún líder del siglo XX mostró tanto coraje a la hora de comunicar como él, o comprendió mejor su importancia. Dijo: "Con razón se estima que el valor es la primera de las cualidades humanas, porque, como se ha dicho, 'es la cualidad que garantiza todas las demás'. " [30]

Cuando todo el establishment británico intentó apaciguar a Hitler antes de la guerra, Churchill se puso de pie y habló en contra de la inminente amenaza nazi. Se demostró que tenía razón cuando los nazis invadieron Polonia en 1939. Con Gran Bretaña en guerra con Alemania, Churchill se convirtió en primer ministro de Gran Bretaña en 1940. En su primer discurso ante la Cámara de los Comunes como primer ministro, pronunció uno de sus discursos más memorables. :

Le diría a la Cámara, como les dije a quienes se han sumado a este Gobierno: "No tengo nada que ofrecer más que sangre, trabajo, lágrimas y sudor".

Tenemos ante nosotros una prueba de lo más dolorosa. Tenemos ante nosotros muchos, muchos meses de lucha y sufrimiento. Preguntas, ¿cuál es nuestra política? Diré: es hacer la guerra, por mar, tierra y aire, con todas nuestras fuerzas y con toda la fuerza que Dios pueda darnos: hacer la guerra contra una tiranía monstruosa, nunca superada en el oscuro y lamentable catálogo de la humanidad. delito. Ésa es nuestra política. Preguntas, ¿cuál es nuestro objetivo? Puedo responder en una palabra: es victoria, victoria a toda costa, victoria a pesar de todo terror, victoria por muy largo y duro que sea el camino; porque sin victoria no hay supervivencia. [31]

Bajo el liderazgo de Churchill, Gran Bretaña se enfrentó valientemente a los nazis mientras Alemania bombardeaba implacablemente a Gran Bretaña, matando a cuarenta y cinco mil civiles en dieciocho meses. Animó al pueblo de su nación a ser valiente, mantener la calma y seguir adelante. No sólo ejemplificó el coraje, sino que quería que todos los líderes de la Inglaterra en tiempos de guerra lo exhibieran. El periodista, historiador y autor Erik Larson escribe que Churchill enseñó el arte de no tener miedo porque creía que "la confianza y la valentía eran actitudes que podían adoptarse y enseñarse con el ejemplo". [32] El secretario del Gabinete de Guerra, Edward Bridges, dijo de Churchill: "Sólo él tenía el poder de hacer creer a la nación que podía ganar". [33] Pero el propio Churchill fue más modesto: "Nunca les di valor", dijo. "Pude enfocar los de ellos". [34] ¡Eso es lo que hacen los grandes comunicadores! Sacan lo mejor de las personas y las ayudan a concentrarse para que puedan lograr grandes cosas.

He aprendido una lección diferente de cada gran comunicador que he observado. Pero esta es la única lección que he aprendido de *todos* ellos: ¡ *los grandes comunicadores siempre se conectan!* Cada comunicador lo hace de manera diferente porque hay muchas maneras de hacerlo. Esta es la lección más importante en comunicación. Mientras observa a grandes comunicadores para aprender de ellos, preste mucha atención a ellos y a su audiencia mientras se hace estas preguntas:

1. *¿Cuándo se conectó el altavoz?* Se trata de sincronización.
2. *¿Cómo se conectó el altavoz?* Se trata de habilidad.
3. *¿Cuánto tiempo estuvo conectado el altavoz?* Se trata de grandeza.
4. *¿Cómo puedo conectarme como ese altavoz?* Se trata de tu potencial.
5. *¿Cuáles son mis claves de conexión?* Se trata de tu técnica.

Te enseñaré las claves para conectarte en la Ley de Conexión (capítulo 7). Cuando descubres una de *tus* claves de conexión, estás en camino. Tan pronto como lo hagas, practícalo continuamente hasta que se convierta en parte de ti. Debe ser natural para que sea eficaz. A medida que sigas hablando, desarrolla más claves de conexión. Cuanto más uses para desbloquear tu comunicación, mejor te conectarás. Y esa es una de las diferencias entre buenos y grandes comunicadores. Los buenos se conectan ocasionalmente. Los grandes se conectan continuamente.

Si en el pasado ha aprendido a comunicarse de manera casual observando a grandes comunicadores, lo desafío a que lo haga de manera intencional. Ve a escuchar a la gente hablar en persona. Ver TED Negociaciones. Escuche podcasts. Estudia grandes discursos. Estás viviendo una época afortunada en la que tienes mayor acceso a más grandes comunicadores que en cualquier otra época de la historia de la humanidad.

Y haz más que eso. Viajar. Siga los pasos de grandes comunicadores. Muchas veces, cuando visité Washington, DC, me paré en las escaleras del Monumento a Lincoln donde Martin Luther King Jr. pronunció su discurso "Tengo un sueño" y me imaginé el National Mall lleno de personas inspiradas a tener esperanza. He estado en muchos otros "viajes de campo" a lugares donde grandes comunicadores tocaron vidas:

- Visité el búnker donde Winston Churchill habló sobre las horas más oscuras de Inglaterra.
- He leído las notas de los discursos de Ronald Reagan en su biblioteca presidencial.
- He estado en el púlpito del gran líder transformador John Wesley.
- Hablé con el Papa Francisco en la Plaza de San Pedro después de que pronunció un mensaje.
- Me senté con Billy Graham y hablé sobre hablar ante las multitudes de los estadios.
- Entrevisté a Maya Angelou en una sala verde antes de hablar.
- Me arrodillé y pedí a grandes comunicadores que oraran por mí.

¿Por qué he hecho estas cosas? ¿Por qué sigo haciéndolas? Porque quiero marcar la diferencia y sé que hablar es una de las formas en que puedo hacer eso. Cuanto mejor me comunico, mayor diferencia positiva puedo marcar.

Los buenos comunicadores no nacen sabiendo hablar. Un proverbio chino dice: "Para conocer el camino a seguir, pregúntale a los que regresan". Si quieres convertirte en un buen comunicador, necesitas aprender de aquellos que te han precedido. Los buenos comunicadores aprenden de los grandes comunicadores. Esa es la Ley de Observación.

3

LA LEY DE LA CONDENA _

Cuanto más lo crees, más gente lo siente

QUÉ CREES REALMENTE ? ¿Qué valor aprecias tanto que está en lo profundo de tu corazón y de tu alma? ¿Qué creencia es tan fuerte en ti que estarías dispuesto a *vivir* tu vida por ella, tan importante que darías *tu* vida por ella? *Ésa* es una convicción para usted. Como comunicador, debes buscar hablar sobre temas relacionados con lo que crees profundamente, con tus convicciones más fuertes. ¿Por qué? Porque cuanto más lo crees, más gente lo siente. Ésa es la Ley de la Convicción.

LA EVOLUCIÓN DE UNA CAUSA

Cuando conocí a Joanne Hession, ella era una empresaria de gran éxito. Nacida en Irlanda, asistió a la University College Dublin y obtuvo una licenciatura en finanzas y una maestría en estudios de gestión y organización. Había fundado y dirigido con éxito dos empresas: una para ayudar a escuelas de negocios de todo el mundo con proyectos de liderazgo y acreditación, y otra que capacitaba a personas para convertirse en emprendedores.

Joanne no sólo tiene cabeza para los negocios, sino también un corazón para las personas, que desarrolló cuando tenía veintitantos años. Trabajó como voluntaria ayudando a las víctimas de la guerra civil de Ruanda en los campos de refugiados en la frontera con Tanzania. Al ser testigo de la pobreza, la pérdida, la tragedia y la corrupción que sufrieron los refugiados, llegó a la conclusión de que "la educación era lo único que no se les podía robar".

Conocí a Joanne en 2016 en Orlando, Florida, cuando decidió convertirse en coach de liderazgo y asistió a nuestra capacitación del Equipo Certificado de Liderazgo Maxwell. La volví a ver al año siguiente, cuando mi fundación de liderazgo sin fines de lucro estaba lanzando una iniciativa en Paraguay, ofreciendo mesas redondas basadas en valores que llamamos mesas de transformación. Cuando hacemos esto en un país extranjero, muchos entrenadores certificados se ofrecen como voluntarios para capacitar a personas locales como facilitadores. Cuando Joanne experimentó el método de mesa redonda para enseñar valores, pensó: ¡ *Esto podría funcionar en Irlanda!*

Durante muchos años, Joanne había deseado mejorar su país. Después de su experiencia en África, reconoció los beneficios que ella y sus conciudadanos poseían simplemente por el lugar donde nacieron y su acceso a una educación excelente. Amaba y creía en su país, pero con esas ventajas creía que los irlandeses podrían mejorar y hacer mucho más.

Entonces, en 2018, Joanne fundó LIFT: Leading Ireland's Future Together. Su visión era convertir a Irlanda en lo que llamó “un faro de liderazgo positivo en el primer mundo”. Alejándose de su trabajo con sus dos empresas, se dedicó a tiempo completo a la nueva organización sin fines de lucro, que dirigió sin remuneración los primeros dos años y medio. Una de las primeras cosas que ella y sus cofundadores hicieron fue invertir en estudios de investigación para saber qué cualidades de liderazgo el pueblo de Irlanda creía que eran necesarias para mejorar su país. Las principales respuestas fueron escuchar, actitud positiva, respeto, empatía, honestidad e integridad, responsabilidad, determinación y competencia. Con la ayuda de Global Priority Solutions, que fue pionera en la enseñanza de valores a través de mesas redondas, LIFT desarrolló material para enseñar esas cualidades. Luego, para el lanzamiento, Joanne buscó opiniones y apoyo de líderes empresariales y personas de toda la sociedad, incluidos grupos educativos, deportivos y comunitarios. LIFT pagó por todo utilizando lo que Joanne llamó el modelo Robin Hood. “Las organizaciones que pueden, pagan por ello. Para los que no pueden, lo regalamos. Nunca rechazamos a nadie. Es para el pueblo de Irlanda, por el pueblo de Irlanda. No soy dueño. Nadie más lo posee. Es de Irlanda”.

En cuatro años, LIFT ha capacitado a más de 22 000 facilitadores de mesas redondas, involucró a 355 organizaciones, se asoció con 260 escuelas (un tercio del total del país) y capacitó a más de 50 000 personas en valores de liderazgo. Y Joanne y LIFT siguen fuertes. "En diez años queremos formar al 10 por ciento de la población de Irlanda para mejorar el país", afirmó. "Después de eso, nos gustaría compartir lo que hemos aprendido con otros países". [35]

Cuando Joanne fundó LIFT, originalmente tenía la intención de ponerlo en funcionamiento y volver a sus negocios. Ahora no. Sus negocios van bien sin ella. Además, ¿por qué dejaría de hacer lo que siempre tuvo que hacer después de haberlo encontrado finalmente? Su comunicación, su liderazgo y su servicio están todos relacionados con su convicción. Ama lo que hace y se nota.

¡SÉ QUE ESTO PUEDE AYUDARTE!

Tener convicciones te cambia la vida. Comunicarse con convicción cambia la vida de otras personas. Tengo una convicción que me ha cargado y me ha impulsado a seguir comunicándome hasta los setenta años. Y esa convicción a menudo me emociona. Creo que cuando las personas aprenden y viven buenos valores, se vuelven más valiosas para sí mismas y para los demás. Ganan valor porque se vuelven más seguros. Encuentran un sentido de dirección y propósito. Hacen lo correcto, incluso cuando es difícil. Y desarrollan autoestima. Transforma sus vidas.

Se vuelven valiosos para los demás porque se preocupan por los demás. Los valores que viven les ayudan a mejorar sus familias siendo mejores hijos, padres y cónyuges. Se convierten en mejores vecinos. Contribuyen a la sociedad. Quieren cambiar su mundo y ¡pueden hacerlo! Un grupo de personas transformadas puede transformar una comunidad, una región, una nación y más allá.

Es por eso que mi fundación sin fines de lucro ha lanzado iniciativas para introducir mesas de transformación en países como Paraguay, donde Joanne las experimentó. Durante más de una década he compartido mi creencia en los valores con millones de personas y he

visto muchas vidas cambiar positivamente. Mi lista de deseos tiene un deseo gigantesco: en mi vida, me gustaría ver un país transformado porque suficientes personas en él han aprendido y viven buenos valores.

Otra convicción se conecta con mi certeza sobre la forma en que los valores pueden transformar la vida de las personas y su mundo. El cambio debe ser liderado por líderes transformacionales. Ésa es una de las razones por las que dedico tanto tiempo y energía a enseñar liderazgo. Y cuando nuestra fundación es invitada a un país para enseñar valores a través de mesas de transformación, envío un mensaje específico a los líderes de las ocho corrientes de influencia en ese país: gobierno, negocios, educación, medios de comunicación, arte y entretenimiento, deportes, familia y religión. Se llama "Las características de los líderes transformacionales". Nunca me canso de compartirlo, porque surge de mi sentido de convicción. Enseño que los líderes transformacionales:

1. Ver cosas que otros no ven.
2. Cree cosas que otros no creen.
3. Decir cosas que otros no dicen.
4. Siente cosas que otros no sienten.
5. Hacer cosas que otros no hacen.
6. Recibir cosas que otros no reciben.

Cada vez que doy este mensaje, está lleno de convicción porque *yo estoy* lleno de convicción.

LA CONVICCIÓN DE TODO BUEN ORADOR

Si quieres ser un comunicador enérgico y eficaz, necesitas ser una persona de convicciones. Eso comienza con fuertes creencias positivas sobre usted mismo, su audiencia y el mensaje que tiene para ofrecer a los demás.

1. Convicción personal: puedo marcar la diferencia

Si quieres ser un gran comunicador, tu motivación para hablar debe ser marcar una diferencia en la vida de las personas. Para marcar la diferencia con éxito, debes creer que puedes *marcar* la diferencia. Creo que puedo marcar la diferencia. Creo que puedo cambiar mi mundo. Debes creer eso también. Ahí es donde debe comenzar tu convicción.

El orador, autor y empresario Ed Mylett les dice a los líderes: "¡Todos los que diriges no tienen que creer lo que dices!... Sólo necesitan creer que TÚ crees lo que estás diciendo". [36] Lo mismo ocurre con los comunicadores. Si estás convencido de que puedes ayudar a las personas, ellas te escucharán y te darán una oportunidad.

2. Convicción de las personas: las personas pueden mejorar sus vidas

Para marcar una diferencia en la vida de las personas, debe tener la convicción de que sus vidas *pueden* mejorarse. Los dos van de la mano. En las organizaciones, a menudo se escucha a los líderes decir que su gente es el activo más apreciable. Eso es cierto, pero sólo si valoras a las personas invirtiendo en ellas capacitación, recursos y tiempo. Con demasiada frecuencia los líderes *dicen* que aprecian a su gente, pero no lo *demuestran* . Si realmente lo creyeran, lo harían.

Los buenos líderes y buenos oradores creen en las personas, creen que pueden cambiar, creen que pueden crecer y creen que pueden mejorar. Y les ayudan a hacer esas cosas.

3. Convicción de propósito: cuando sé mi *por qué* , conozco mi *camino*

Una clave para una fuerte convicción en la comunicación proviene de conocer su propósito. Creer en ti mismo y en tu propósito crea una combinación poderosa. Así interactúan estas dos convicciones:
Creencia personal baja + Creencia de propósito baja = No empezaré.
Creencia personal alta + Creencia de propósito baja = No continuaré.
Creencia personal baja + Creencia de propósito elevado = No lograré mi propósito.
Creencia personal elevada + Creencia de propósito elevado = lograré mi propósito.

Tu propósito está conectado con tus fortalezas, algo que analizo en la Ley del Apalancamiento (capítulo 8). Pero tu propósito también está conectado con tus convicciones personales.

TUS CONVICCIONES PERSONALES

¿Cuáles son tus convicciones personales más fuertes? ¿Puedes articularlos? ¿Los has conectado con tu propósito? ¿Los utilizas en tu comunicación? Si no sabes las respuestas a estas preguntas, quiero ayudarte.

Durante varios años, mi organización sin fines de lucro ha estado enseñando valores a jóvenes de secundaria y preparatoria utilizando un plan de estudios que desarrollé y escribí con la ayuda de Erin Miller, miembro de mi equipo de redacción. Como parte de esa enseñanza, ayudamos a los estudiantes a reconocer lo que sienten, piensan, saben y hacen para que puedan desarrollar convicciones sobre las que puedan actuar para cambiar su mundo. El proceso es el mismo para los adultos, por eso quiero compartir estas mismas ideas contigo para ayudarte a identificar tus convicciones personales.

¿Qué sientes?

La pregunta sobre los sentimientos puede ser la más fácil de responder para la mayoría de las personas porque los sentimientos son accesibles y reaccionamos emocionalmente ante muchas cosas en nuestras vidas. Si prestas atención a tus emociones, podrás aprender de ellas. Lo que sentimos a menudo influye primero en nuestras acciones. Durante una crisis, los sentimientos suelen dominar. Pero también nos dan pistas sobre lo que nos apasiona.

¿Qué sentimientos te hablan? ¿Qué toca tu corazón tan profundamente que te hace llorar? ¿Qué te da tanta alegría que hace cantar tu corazón? ¿Qué te enoja tanto que quieres hacer algo al respecto? ¿Qué te da esperanza de marcar la diferencia? Aproveche sus sentimientos para comprender mejor sus convicciones personales.

¿Que sabes?

Si bien los sentimientos son válidos y te dan pistas sobre tus convicciones, a veces no se basan en hechos. Por eso es importante para ti para sumar *lo que sabes* a lo que sientes.

Seguir tus sentimientos e ignorar los hechos te limitará. Pero confiar en los hechos e ignorar tus sentimientos te frustrará. Necesitas integrar los dos.

¿Qué sabes que es verdad pase lo que pase? No importa lo que sientas. No importa las circunstancias que enfrentes. ¿Cuáles son las verdades sobre la vida que sabes que puedes llevar al banco? Estos también son indicadores de convicción. Integrar lo que sabes con lo que sientes fortalecerá tus convicciones.

¿Qué opinas?

El pensamiento tiene un gran valor porque reúne sentimiento y conocimiento, evalúa ambos y busca buenas conclusiones. Actúa como resaltador, sacando a relucir lo mejor de tus emociones y conocimientos, y como filtro, eliminando las peores partes de cada uno.

No importa tu edad, has experimentado mucha vida. ¿Qué has observado? ¿Qué has descubierto? ¿Qué has aprendido al examinar tus fracasos y éxitos? ¿Cuáles son los principios y prácticas que ha descubierto que le han ayudado y que tienen el potencial de ayudar a otros? Estos también te ayudarán a reconocer tus convicciones.

¿Qué vas a hacer?

Ahora que ha examinado sus sentimientos, analizado los hechos y agregado lo que ha aprendido, es hora de identificar sus convicciones y ponerlas en práctica. Cuando pones a prueba una creencia, si es sólida, se convierte en una convicción.

EL VALOR DE LOS VALORES

Cuando era niño, mi convicción más fuerte estaba relacionada con mi fe. A medida que crecí, comencé a considerar ideas, valores y principios adicionales en los que podía confiar. Descubrí que las convicciones actuaban como anclas en una tormenta, manteniéndome firme en tiempos difíciles. Eran como amigos que me daban seguridad cuando estaba inseguro. Eran como la Estrella del Norte, capaces de guiarme cuando me sentía perdido. Y eran como un vaso de agua fresca, capaz de refrescarme cuando estaba cansado.

Cuando tenía treinta y tantos años, creé una charla llamada “Principios que guían mi vida” porque creía que compartir mis convicciones podría ayudar a otros a descubrir las suyas. Se los comparto ahora con la misma esperanza:

1. Mi actitud determina mi altitud.
2. No hay mucha diferencia entre el éxito y el fracaso.
3. El crecimiento personal precede al crecimiento profesional.
4. Ayudar a otros a tener éxito me ayuda a mí a tener éxito.
5. Tener integridad es la única forma de vivir.
6. Llevarme bien con la gente es mi habilidad más importante.
7. Pagar ahora y jugar más tarde es la clave del éxito.
8. Dar es el nivel más alto de vida.
9. La vida no es un ensayo general, así que vive el hoy plenamente.
10. El éxito es tener el amor y el respeto de las personas más cercanas a mí.

Si está familiarizado con mi manera de hablar o ha leído alguno de mis libros, estoy seguro de que habrá visto estas convicciones surgir una y otra vez. Les creo al 100 por

ciento. Son parte de mis valores. Me han ayudado a tener una vida satisfactoria y productiva. Y son parte de mi mensaje. Creo que harán lo mismo por cualquiera que decida aceptarlos y vivirlos.

CÓMO COMUNICARSE CON CONVICCIÓN

Entonces vuelvo a preguntar: ¿En qué crees realmente? ¿Conoces tus convicciones? Si no, dedica algún tiempo a pensar en principios que guían tu vida. Si ya ha identificado sus convicciones, ¿está listo para utilizarlas para aclarar sus mensajes, mejorar su comunicación y marcar una diferencia positiva en su mundo?

Tienes el potencial de convertirte en un comunicador de convicción si abrazas y practicas la Ley de la Convicción. Además, aquí hay tres pasos prácticos que puede seguir de inmediato para ayudar a que su convicción mejore su forma de hablar. Para comunicarte con convicción debes creer en estas tres cosas.

1. Cree en ti mismo

Los profesores Martin EP Seligman y Peter Schulman de la Universidad de Pensilvania realizaron estudios sobre el impacto de la actitud y la confianza en el éxito de las personas. Eligieron estudiar a los vendedores de seguros porque sabían que las personas en esa profesión enfrentan una tasa especialmente alta de rechazo. Lo que Seligman y Schulman descubrieron fue que los vendedores optimistas duraban más en la profesión que los pesimistas. Las personas con confianza optimista vendieron un 37 por ciento más de seguros que sus homólogos pesimistas. [37] La lección que podemos aprender de su estudio se traslada a la comunicación. Si no crees en ti mismo, ¿cómo diablos creerá en ti tu audiencia?

Para ser eficaz como orador, debe tener confianza, pero esa confianza nunca debe cruzar la línea de la arrogancia, o perderá su audiencia. El escritor colaborador *de Forbes,* Travis Bradberry, escribió sobre el poder de la confianza cuando se trata de líderes, pero sus observaciones se aplican igualmente a los comunicadores:

Gravitamos hacia líderes confiados porque la confianza es contagiosa y nos ayuda a creer que hay grandes cosas por delante. El truco, como líder, es asegurarse de tu confianza no cae en la arrogancia y la arrogancia. La confianza se trata de pasión y creencia en tu capacidad para hacer que las cosas sucedan, pero cuando tu confianza pierde contacto con la realidad, comienzas a pensar que puedes hacer cosas que no puedes y que has hecho cosas que no has *hecho* . De repente todo se trata de ti. Esta arrogancia te hace perder credibilidad.

Los grandes líderes confiados siguen siendo humildes. No permiten que sus logros y su posición de autoridad les hagan sentir que son mejores que los demás. [38]

La convicción genera confianza, y la confianza alimenta la convicción, siempre y cuando el enfoque esté en ayudar a los demás, no en avanzar uno mismo.

2. Cree en tu mensaje y en tu audiencia

Es vital que crea tanto en su mensaje como en su audiencia para poder comunicarse con convicción. En la siguiente sección del libro, “Lo que se dice”, analizo la creación de buen contenido. Y en La Ley de Conexión (capítulo 7), escribo sobre la importancia de tu

audiencia. Si pierde la fe en ellos, le resultará difícil comunicarse de forma eficaz. Si alguna de las creencias flaquea, su comunicación se ve afectada.

Durante varios años fui propietario de una empresa llamada Injoy Stewardship Services. Nuestra misión era ayudar a organizaciones sin fines de lucro a recaudar dinero y lo logramos; Nuestros clientes recaudaron más de $3 mil millones para sus causas con nuestra ayuda. El proceso siempre comenzaba cuando un miembro de nuestro equipo visitaba estas organizaciones y hacía una presentación de ventas sobre cómo podíamos ayudarlas.

Un día, uno de nuestros presentadores se sentó conmigo y me dijo: “Hago la misma presentación ante cientos de organizaciones y estoy aburrido. ¿Puedes ayudarme a recuperar la pasión por mi charla? Empecé preguntándole si creía que éramos la empresa adecuada para el trabajo.

"Oh, sí", dijo. "Hacemos un mejor trabajo que cualquier otra empresa del sector".

Le pregunté si creía que el mensaje que estaba compartiendo era el correcto o si había una mejor manera de descubrir los desafíos de un cliente potencial y presentarle cómo nuestra empresa podría ayudarlo.

“Creo en nuestro mensaje”, respondió, “y creo que lo presentamos de la mejor manera posible. Si hubiera un método mejor, lo usaría”.

Según sus respuestas, quedó claro que creía en el mensaje. Sólo pude llegar a una conclusión. Estaba aburrido porque estaba concentrado en sí mismo y no en las personas que escuchaban su presentación por primera vez. Tenía convicción, pero no se centraba en las personas a las que podía ayudar.

Cuando hablas, tu convicción se vuelve contagiosa cuando te concentras en los demás y en los beneficios que recibirán de tu mensaje. Entonces es cuando la creencia florece y adquiere poder real. Los presentadores comunes y corrientes se convierten en comunicadores extraordinarios cuando creen en ambos.

He pronunciado algunos de mis discursos cientos de veces, pero cada vez que los doy, estoy entusiasmado. ¿Por qué? ¿Porque es nuevo para mí? No. Porque es nuevo para mi audiencia. Debido a que mi mensaje me ha ayudado, tengo la fuerte convicción de que ayudará a otros. ¿Estás convencido de que lo que tienes que decir puede ayudar a tus oyentes e impactarlos de manera positiva? Si es así, tu discurso ganará convicción.

3. Cree en el poder de tus palabras

Cuando tienes convicción, te vuelves seguro. Y la certeza muestra fuerza. Eso sale en tu idioma, lo que hace que la comunicación de tu mensaje sea aún más fuerte. Lo que dices es positivo, no negativo. Tu lenguaje es más activo que pasivo. Tu frase es fuerte, no vacilante. Y cuando crees en el poder de tus palabras, también hablas con emoción. Eso no es un signo de debilidad; es un signo de fuerza. No tengas miedo de mostrar tu corazón cuando hables.

Los grandes comunicadores entienden esto. Winston Churchill escribió: “El orador es la encarnación de las pasiones de la multitud. Antes de poder inspirarles cualquier emoción, él mismo debe dejarse llevar por ella. Antes de que pueda mover sus lágrimas, las suyas deben fluir. Para convencerlos él mismo debe creer”. Churchill tenía sólo veintitrés años cuando escribió esas palabras, pero las practicó toda su vida. [39]

Como comunicador, cuando está convencido de que puede ayudar a los demás y ofrecerles el mejor curso de acción, las personas de su audiencia se sienten seguras, ganan confianza y comienzan a aceptar sus consejos. Si eres auténtico, defiendes algo, vives buenos valores y das lo mejor de ti, siempre fortalecerás a tu audiencia y les agregarás valor.

CONDENA COVID

En 2020, cuando la COVID-19 se convirtió en una pandemia mundial, millones de personas en todo el mundo murieron y cientos de millones más quedaron traumatizados. Lo que me sorprendió fue que todo se cerró y Lo que más aislaba a la gente era que, en un momento en el que más necesitaban ayuda y tranquilidad, tenían dificultades para recibirla.

Como orador que vive para agregar valor a las personas, esto me pareció particularmente frustrante. En una semana, mi calendario de conferencias había pasado de doscientas treinta y cinco fechas a ninguna, de la expectativa de impactar positivamente a medio millón de personas a cero. Todo en mí sabía que la gente quería y necesitaba ayuda y que no podría viajar hasta ellos para ofrecérsela.

¿Qué hice? Decidí comenzar a grabar lecciones todas las semanas que las personas y las organizaciones pudieran ver en línea para recibir aliento y herramientas. Elegí proyectar fortaleza y confianza que esperaba ayudaran a las personas a superar la pandemia. Quería que la gente recibiera no sólo ayuda sino también esperanza, sobre todo porque ninguno de nosotros sabía cuánto duraría la pandemia. Fue mi manera de intentar hacer mi parte durante ese momento difícil.

Un mundo diferente no puede ser construido por personas indiferentes. Si desea marcar la diferencia, necesita conocer sus convicciones y actuar en consecuencia. Y si quieres ser un comunicador que genere cambios, debes aprovechar el poder de tus creencias más profundas cuando hablas. ¿Por qué? Porque cuanto más lo crees, más gente lo siente. Ésa es la Ley de la Convicción.

LO QUE ESTÁ DICHO

4

LA LEY DE LA PREPARACIÓN _

No puedes entregar lo que no has desarrollado

W INSTON CURCHILL COMENTÓ UNA VEZ SOBRE un rival diciendo: "Se le puede describir como uno de esos oradores que, antes de levantarse, no sabe lo que va a decir; cuando habla, no sabe lo que dice; y cuando se sienta, no sabe lo que ha dicho". [40] En otras palabras, esa persona era propensa a improvisar en lugar de trabajar. Ya sea por arrogancia o por indiferencia, eso es lo que hacen muchos oradores. Pero la realidad es que sin una preparación adecuada, la comunicación no se dispara; cae plano.

El autor, empresario y orador motivacional Jim Rohn dijo:

No puedes hablar lo que no sabes. No puedes compartir lo que no sientes. No puedes traducir lo que no tienes. Y no puedes dar lo que no posees. Para darlo y compartirlo, y para que sea efectivo, primero es necesario tenerlo. La buena comunicación comienza con una buena preparación. [41]

Los mejores comunicadores siempre se preparan.

Como dije, mi carrera como orador comenzó como pastor en Hillham, Indiana, una pequeña comunidad agrícola. La gente allí fue encantadora y disfrutó escuchándome hablar. Inmediatamente me incliné a hablar. Era mi parte favorita de ser pastor y pronto reconocí que poseía un don para la comunicación. También me di cuenta de que, como era joven, mi congregación no tenía grandes expectativas en cuanto a mis palabras. No importa cuán bueno o malo fuera el mensaje, estaban complacidos.

Una semana me quedé sin tiempo y preparé mi mensaje en sólo dos horas. Estaba nervioso por cómo sería recibido, pero la congregación no pareció notar la diferencia. Fue entonces cuando se me ocurrió una idea: podría improvisar. Podría hacer un trabajo adecuado usando solo un par de horas de preparación y usar el tiempo extra para jugar golf en un excelente campo a menos de tres millas de mi casa.

¿Lo improvisaría o trabajaría para ello? Si tuviera que esforzarme, necesitaría veinte horas de preparación, ¡diez veces más de lo que podría hacer! No fue una decisión fácil. Estuve muy tentado de improvisar, pero finalmente decidí hacer el trabajo, y lo hice por tres razones.

Primero, era un novato en la predicación y reconocí que necesitaba dedicar mucho tiempo a trabajar en los mensajes para poder desarrollar mis habilidades de preparación. En segundo lugar, sabía que necesitaba estudiar y crecer en mi conocimiento y comprensión del material de mi materia para volverme más maduro y tener más

experiencia en aplicarlo a mi propia vida antes de intentar transmitirlo a otros. Finalmente, creí en la gente de mi iglesia merecía recibir lo mejor que yo les podía dar los domingos, no algo que yo les diera una bofetada.

Tomé esa decisión hace cincuenta y cuatro años y nunca me arrepentí. De hecho, al recordar mi trayectoria como comunicadora, reconozco que fue una de las decisiones más importantes que tomé. Con el beneficio de la edad, sé que si lo improvisas, el éxito es improbable. Si trabajas por ello, el éxito es inevitable.

¿PREPARACIÓN O ENTREGA?

A menudo me preguntan qué prefiero: la preparación para la docencia o la enseñanza misma. Mi respuesta es: amo a ambos. Cuando estoy preparando una lección, eso es lo que más amo. Encuentro el proceso de pensar y escribir profundamente satisfactorio. Sin embargo, cuando hablo, eso es lo que más me gusta. Cuando me comunico con la gente, pienso: ¡ *estoy hecho para esto!* Hacer ambas cosas me produce una profunda satisfacción. Y la conclusión es que una gran preparación me ayuda a comunicarme bien y a la audiencia a disfrutar el mensaje.

Una de las razones por las que la preparación es tan valiosa y agradable para mí es que necesito comunicarme conmigo mismo antes de comunicarme con mi audiencia. Cualquier mensaje que quiera transmitir debe hablarme a mí antes de poder hablar a los demás. Si no me ha ayudado a mí, no *podrá* ayudar a otros. Si yo no he aprendido de ello, mi audiencia tampoco lo hará. Si no me incita a actuar, ¿cómo puedo esperar que inspire a otros a actuar cuando lo entrego?

Mi primera audiencia soy yo. Tu primera audiencia debes ser tú. Si lo que preparas te habla, te enseña y te inspira a acción, entonces probablemente esté listo para su segunda audiencia. No intentes dar lo que no tienes.

DOS MENSAJES EN UNO

Como comunicador, cuando me preparo para una audiencia, siempre trabajo en dos mensajes al mismo tiempo. El primer mensaje es específico para ellos y la situación. Lo considero "Mi mejor mensaje" porque quiero ofrecer el mejor contenido que pueda. Es lo que todo público merece. Este es el mensaje que preparo en papel para ser entregado a mi audiencia. Es el mensaje que *quieren* y vinieron a escuchar. Está creado específicamente para satisfacer sus necesidades actuales y tiene como objetivo mejorar sus vidas.

El otro mensaje es algo que trato de transmitir siempre, en todas partes y a todos. Pienso en esto como "Mi gran mensaje" y siempre es el mismo. Donde Mi Mejor Mensaje está preparado en el papel, Mi Gran Mensaje está preparado en mi corazón. Es lo que la gente *necesita* oír. Es más grande que el contenido porque está destinado a desarrollar a las personas. Responde a cuatro preguntas que he aprendido a plantearme como comunicador porque enmarcan mi pensamiento e influyen en mi forma de hablar:

1. ¿Qué quiero que la gente *vea* ?
2. ¿Qué quiero que la gente *sepa* ?
3. ¿Qué quiero que la gente *sienta* ?
4. ¿Qué quiero que *haga la gente* ?

Estas preguntas pueden parecer simples, pero me llevó años resolverlas. Los trabajé y reelaboré, los cambié y retoqué, hasta que mi alma quedó satisfecha. Durante treinta años, me he asegurado de que cada mensaje que entrego responda estas preguntas.

1. ¿Qué quiero que vean? ¡Sus posibilidades!

La forma en que *vemos* las cosas determina cómo las *hacemos* . Cuando la gente ve sus posibilidades, su mundo se expande. Quiero ayudar a la gente a dejar de preguntar: "¿Puedo?" a "¿Cómo puedo?" *¿Puedo?* está lleno de dudas. *¿Cómo puedo?* es positivo y decidido. Está lleno de posibilidades y fomenta la resolución de problemas y la acción.

Stephen R. Covey escribió sobre la diferencia entre estos dos tipos de pensamiento en *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* :

La mayoría de las personas están profundamente inmersas en lo que yo llamo la mentalidad de escasez. Ven la vida como si tuviera un límite, como si solo hubiera un pastel por ahí. Y si alguien obtuviera una gran porción del pastel, significaría menos para todos los demás…. La Mentalidad de Abundancia, por otro lado, surge de un profundo sentido interno de valor o seguridad personal. Es el paradigma de que hay mucho por ahí y suficiente para todos. Resulta en compartir el prestigio, el reconocimiento, los beneficios y la toma de decisiones. Abre posibilidades, opciones, alternativas y creatividad. [42]

Poseo una mentalidad de abundancia y cada mensaje que entrego proviene de esa perspectiva. Creo firmemente que todos tienen mayores posibilidades y quiero ayudarlos a ver esas posibilidades.

Cuando estábamos escribiendo un plan de estudios de valores para estudiantes de escuelas intermedias que la Maxwell Leadership Foundation utilizaría en América del Sur y Central, sentimos que era importante enseñar una mentalidad de abundancia a los niños. Erin Miller, quien ayudó a escribir El plan de estudios dijo: “Demasiados niños crecen en un ambiente negativo y de escasez donde nunca han visto sus posibilidades. Enseñémosles y mostrémosles en quiénes podrían llegar a ser si desarrollan su potencial”. Ése es un objetivo digno de cualquier docente o comunicador.

Cuando te preparas para comunicar, ¿ves las posibilidades de las personas? Más importante aún, ¿ *les* ayudas a ver sus posibilidades?

2. ¿Qué quiero que sepan? ¡Su valor!

Muchas personas han sido golpeadas y desanimadas por otros. Como resultado, no reconocen su propio valor. Se sienten como Charlie Brown, a quien Lucy golpeaba continuamente. En una tira cómica, ella criticó:

¡Tú, Charlie Brown, eres una bola de falta en la línea de la vida! Estás a la sombra de tus propios postes... Eres un error... Tienes tres putts en el green dieciocho... Tienes un split de siete a diez en el décimo frame... ¡un set de amor! Has dejado caer una caña y un carrete en el lago de la vida... ¡Eres un tiro libre fallido, un hierro nueve con mango y un tercer strike cantado! ¿Lo entiendes? ¿Me he dejado claro? [43]

La actitud de Lucy es como la de muchos oradores. Ella hablaba con desprecio a los demás. Los buenos comunicadores convencen a la gente. Creen en su audiencia, ven lo mejor de ellos y los alientan porque ven su valor.

Como no quiero que la gente se pierda esto, les digo todo el tiempo que los valoro. Personas escépticas me han preguntado: "¿Cómo puedes decir eso si ni siquiera me conoces?"

Mi respuesta surge de mi fe: “Te valoro porque Dios te valora. ¡Él no comete errores!

Valorar a los demás comienza con ver el valor en uno mismo. El autor y orador Brian Tracy dice: “Cuanto más te gustas y te respetas a ti mismo, más te gustan y respetas a los demás. Cuanto más te consideras una persona valiosa y valiosa, más consideras que los demás también son valiosos y valiosos”.

¿Cómo te sientes contigo mismo? ¿Crees que tienes valor? ¿Crees que tienes algo que ofrecer a los demás? ¿Estás dispuesto a creer que los demás tienen valor y estás dispuesto a expresarlo? Si puede responder afirmativamente a estas preguntas y centrarse en el valor de las personas mientras prepara su mensaje y mientras habla, transformará su comunicación.

3. ¿Qué quiero que sientan? ¡Empoderado!

El propósito de la comunicación no es *impresionar* a su audiencia. Es para *empoderar* a tu audiencia. No querrás que la gente se vaya diciendo: “Guau. Ella es alucinante. ¡Ha hecho grandes cosas! Quieres que digan: “Guau. Esto es increíble. ¡Puedo hacer grandes cosas!”

¿Cómo se puede empoderar a las personas? Ya sea que esté hablando con dos personas o ante una gran audiencia, haga estas cinco cosas:

- **Abrazar el potencial de las personas.** Veo a todos como un diez sobre diez y se lo digo. Usted también puede.
- **Dale permiso a la gente para tener éxito.** Intento “abrirles la puerta” para que caminen por un territorio nuevo. Usted también puede.
- **Invitar a la colaboración.** Esto significa trabajar juntos de manera agresiva, en contraposición a *la cooperación* , que consiste simplemente en trabajar juntos de manera agradable. Las personas tienen más probabilidades de alcanzar sus potencial al trabajar con otros. Fomento la colaboración. Usted también puede.
- **Fomentar la propiedad.** Por mucho que quiera que la gente tenga éxito, sólo ellos pueden lograrlo tomando medidas. Los animo a que lo hagan. Usted también puede.
- **Pídales que se hagan responsables.** Las personas se dan cuenta de sus posibilidades cuando son responsables de los resultados. Les ayudo a comprender que lograr resultados alimenta un ciclo de estímulo. Usted también puede.

El empoderamiento es un regalo increíble para darle a otra persona. No sólo ayuda a las personas a creer que tienen la libertad de tener éxito; también les ayuda a saber que otros *quieren* que tengan éxito y creen que *pueden* tenerlo.

4. ¿Qué quiero que hagan? ¡Aplica y multiplica!

El desafío del orador es llevar a la audiencia del *conocimiento* al *presente* . Quiere ayudarlos a aplicar lo que aprenden y compartirlo con otros. Aprendí esto porque fue un privilegio para mí ser invitado a una edad temprana a hablar con comunicadores experimentados en

Success Seminars. Disfruté escuchándolos, me inspiraron y, junto con los miles de asistentes, les di una gran ovación. Aprendí mucho mirándolos: admiré su gran entrega, sus increíbles historias, sus citas inolvidables y su humor hilarante. Sin embargo, después de un par de años en ese circuito, poco a poco me di cuenta de que la mayoría de los discursos terminaban con una gran ovación y nada más. La gente se fue sintiéndose bien, pero al día siguiente no hicieron nada con lo que escucharon.

Al observar esto, tomé una decisión. No quería ser un orador motivacional. En cambio, me convertiría en un *maestro motivador.* Quería que la gente hiciera más que sentirse bien. Quería que regresaran a casa sintiéndose lo suficientemente informados e inspirados como para tomar medidas para mejorar sus vidas. Todavía quiero que hagan eso ahora. No sólo eso, sino que quiero que compartan lo que han aprendido con otros para que apliquen y multipliquen lo que les he dado. Nunca quiero que sean como el granjero al que su vecino le preguntó: "¿Vas a asistir a la clase del nuevo agente del condado?"

"No", respondió el granjero, "ya sé mucho más sobre agricultura que lo que sé". ¿De qué sirve recibir educación más allá de tu voluntad de actuar?

Si puedo describir a las personas posibilidades que ampliarán sus habilidades y capacidades, darles un camino claro hacia esas posibilidades, ayudarles a creer en sí mismos e inspirarlos a actuar, realmente puedo ayudarlos. Y de eso se trata la comunicación.

EL VALOR DE LA PREPARACIÓN

A principios del siglo XX, Fielding Yost entrenó al equipo de fútbol de la Universidad de Michigan con un récord de 165 victorias, 29 derrotas y 10 empates durante sus veinticinco años en el cargo. [44] Ganó la segunda mayor cantidad de partidos de fútbol en la historia de Michigan. A menudo hablaba de la importancia de la preparación frente a la voluntad de ganar. Sus palabras se han hecho eco de otros entrenadores influyentes como Vince Lombardi, Bobby Knight y John Wooden. Yost dijo,

Preparación: eso es lo más importante. Está bien hablar de esta "voluntad de ganar", pero les digo que no vale mucho a menos que tengan la voluntad de prepararse, ya sea para el juego que van a jugar o para el negocio o profesión en la que van a entrar. . Un hombre con un solo caballo de fuerza no puede hacer mucho para lograr un gran resultado. Debe desarrollarse mediante la preparación, de modo que cuando llegue la prueba tenga algo en qué confiar y pueda utilizarlo. [45]

La voluntad de prepararse es igualmente importante en la comunicación. Este es el por qué:

Jugamos al nivel de nuestra preparación

Una actuación espectacular siempre va precedida de una preparación nada espectacular. Una vez le pregunté a John Wooden, el entrenador de baloncesto de los UCLA Bruins que ganó diez campeonatos nacionales, qué echaba de menos después de retirarse como entrenador. "Practica", respondió sin dudarlo. "Las grandes prácticas forman grandes equipos". Continuó explicando que estaba muy relajado en el banquillo durante los

partidos. ¿Por qué? Porque ya se había trabajado duro en su preparación antes del partido. El nivel de práctica de sus jugadores determinó su nivel de juego.

Cómo dedicas tu tiempo a prepararte es más importante que *cuánto tiempo* dedicas a prepararte. Mientras me preparo para cualquier charla, sigo cinco pasos para asegurarme de estar listo en el "momento del juego":

1. Haga preguntas de configuración

Siempre solicito una llamada previa con la organización o anfitrión de un evento en el que hablaré. Mi objetivo es agregarles valor a ellos y a las personas a las que me dirigiré. Entonces, como mínimo, hago estas preguntas:

- ¿Cuál es el evento?
- ¿Tiene algún tema?
- ¿Por qué me has elegido para hablar?
- ¿Cuál es el contexto?
- ¿Cuál es el sujeto?
- ¿Hay cosas específicas de las que quieres que hable?
- ¿Qué considerarías una victoria?
- ¿Hay algo más que pueda hacer para agregarle valor?

Puedes crear un gran discurso y pronunciarlo con habilidad, pero si es el mensaje equivocado para las personas equivocadas, no tendrá éxito ni ayudará a nadie.

2. Prepare mi tema

Una vez que conozco esos detalles sobre mi audiencia y contexto, estoy listo para trabajar en mi mensaje. *Siempre* describo mi mensaje (a menos que me pidan que hable extemporáneamente en el momento). Escribo una introducción, pero cuando hablo, a menudo me salgo del contexto de lo que está sucediendo antes de subir al escenario. ¿Por qué? Porque conectar es incluso más importante que presentar mi tema. Explico esto en detalle en la Ley de Conexión (capítulo 7).

Para el cuerpo de mi mensaje, escribo mis viñetas comenzando con las ideas fundamentales o las más importantes. Trabajo para que la redacción de estos puntos sea memorable. Si puedo crear un ritmo, patrón o gancho para hacerlos construir y "cantar", lo haré. Luego agrego citas, historias e ilustraciones a los puntos para darles vida, haciéndolos significativos y divertidos. Termino el resumen con un alentador llamado a la acción.

Todo el tiempo que preparo mi esquema, me hago estas tres preguntas:

- **¿Cómo puedo hacerlo especial?** Pienso mucho en esto antes de tiempo. Adapto mis mensajes y me concentro en agregar valor, lo que ayuda a hacerlo especial. Si escribo un mensaje desde cero, a menudo se lo hago saber diciendo: "Desarrollé esta lección solo para ti" o "Nunca antes había hablado de esto".
- **¿Cómo puedo hacerlo personal?** La mejor manera que conozco de hacer esto es combinar lo que saben *con* lo que *no* saben. Lo que saben se basa en su cultura organizacional, experiencia personal y origen nacional. Lo que no saben es la idea que estoy tratando de comunicarles. Eso pone mi mensaje en su contexto.

- **¿Cómo puedo hacerlo práctico?** Nunca olvido que mi objetivo es ayudar a mi audiencia. Lo escribo en mi esquema. Y si es posible, hago preguntas y respuestas con mi audiencia para ayudarlos a aplicar la lección.

Cuando esté satisfecho de haber podido hacer estas cosas, mi esquema estará listo.

3. Prepárate

Antes de hablar, quiero prepararme mental, emocional y experiencialmente. Nuevamente, uso preguntas para asegurarme de que estoy listo. Pregunto,

- ***¿Conozco*** mi enseñanza? Necesito dedicar suficiente tiempo a mi esquema para saber lo que estoy haciendo y hacia dónde voy. Normalmente hago esto varias horas antes de hablar.
- ***¿Siento*** mi enseñanza? La buena comunicación surge del corazón y llega al corazón de los demás.
- ***¿Vivo*** mi enseñanza? Cuando tenía veintitantos años, decidí que nunca daría un mensaje que no fuera sincero para mí. No entregaría teorías que no hubiera probado y vivido.

Cuando pueda responder afirmativamente a esas preguntas con integridad, estaré listo para comunicarme.

4. Evalúe mi eficacia al hablar

Cuando me acerco para hablar, ¡comienza el juego! Pero también es práctica. ¿Por qué digo eso? Porque mi mayor crecimiento como comunicador ha llegado durante mi charla. La repetición es importante. ¿Cómo se puede mejorar como orador? Hablando y prestando atención a lo que funciona y lo que no. Como joven comunicador, a veces me resultaba difícil evaluar mi comunicación *mientras* comunicaba. Por esa razón, a menudo pedía a los miembros del equipo que evaluaran mi charla dándome su opinión. Sin embargo, a medida que he madurado como comunicador, mi autoconciencia de cómo estoy presentando ha mejorado. Incluso mientras estoy entregando mi mensaje, me pregunto:

- *¿Me siento cómodo y confiado?*
- *¿Mi audiencia se está inclinando?*
- *¿Cuándo me conecto con mi audiencia?*
- *¿Cuándo no me conecto?*
- *¿Mi audiencia se mantiene comprometida?*
- *¿Parece que se alegran de oírme hablar?*

Me ajusto continuamente para asegurarme de seguir conectándome y de que mi mensaje siga llegando. Si es necesario, cambiaré completamente de rumbo si siento que no estoy cumpliendo como debería.

Lo que siempre intento hacer es superar las expectativas de mi audiencia. Eso puede resultar difícil porque las expectativas de la gente siguen aumentando cada vez que doy un discurso de apertura. Por esa razón, continuamente subo el listón. Tu también deberías. La consultora y ex vicepresidenta ejecutiva y directora de marketing de First Republic Bank, Dianne Snedaker, recomendó:

Establezca sus estándares altos y manténgalos altos. Si está interesado en el éxito, es fácil establecer sus estándares en términos de los logros de otras personas. Y luego deja

que otras personas te midan según esos estándares. Pero los estándares que usted mismo se establece son siempre los más importantes. Deberían ser más altos que los estándares que cualquier otra persona te impondría, porque al final tienes que vivir contigo mismo, juzgarte y sentirte bien contigo mismo. Y la mejor manera de hacerlo es estar a la altura de su máximo potencial. Así que establezca altos estándares y manténgalos altos, incluso si cree que nadie más está mirando. Alguien por ahí *siempre* lo notará, incluso si eres solo tú. [46]

Si mantiene un alto nivel cuando habla, seguirá mejorando.

5. Reflexiona para prepararte para la próxima vez

Incluso cuando termino de hablar, no he terminado con mi preparación. Cada experiencia comunicativa es una oportunidad para aprender a través de la autoevaluación. Hago eso (lo adivinaste) haciéndome preguntas:

- *¿Logré el objetivo del Gran Mensaje?*
- *¿Vieron sus posibilidades?*
- *¿Conocen su valor?*
- *¿Se sienten ahora empoderados?*
- *¿Logré el objetivo del Mejor Mensaje?*
- *¿Les ayudé?*
- *¿Es probable que tomen medidas?*
- *¿Hay alguna manera de mejorar mi mensaje?*
- *¿Cómo puedo actualizar mis notas de lección?*

Me he comunicado con personas durante más de cincuenta años y me llena de humildad reconocer cuánto más necesito aprender. Es por eso que siempre reflexiono sobre cada presentación después de hacerla y actualizo mis notas después de cada presentación. Estoy aprendiendo constantemente. Soy un trabajo en progreso.

La preparación promueve el desarrollo personal

Después de más de cinco décadas escribiendo mensajes, he llegado a una conclusión: una de las principales razones por las que sigo creciendo y desarrollándome a los setenta y cinco años es que escribo, pienso y aplico cada lección a mi vida antes. Yo lo enseño. Hacer ese trabajo cada vez significa seguir aprendiendo, mejorando, creando, descubriendo, desarrollándome y creciendo. Es una de las disciplinas más importantes de mi vida.

Cuando tomé la decisión de *trabajar en ello* en lugar de *improvisar* como oradora, me di cuenta de que la preparación sería continua en mi vida. Cuando decidí escribir libros, supe que sería el mismo tipo de decisión. Pero las recompensas han sido grandes porque me ayuda a seguir mejorando. Como señaló el autor Malcolm Gladwell: "La práctica no es lo que se hace una vez que se es bueno. Es lo que haces lo que te hace bueno". [47]

La preparación multiplica el talento

¿Cuál es la diferencia entre talento y habilidad? Preparación. El talento es un regalo; es algo con lo que naciste. Cuanto mayor es el talento natural, mayor es el potencial que tiene una

persona en esa área. Pero el talento no se convierte en una habilidad de alto nivel sin preparación y práctica. Así es como funciona esto:

Pocos dones + poca preparación = sin habilidad
Dones bajos + Preparación alta = Habilidad promedio
Grandes dones + baja preparación = habilidad limitada
Grandes dones + Alta preparación = Gran habilidad
Grandes dones + Alta preparación continua = Habilidad ilimitada

Cuanto más talento natural hayas recibido, mejor serás cuando empieces y más tentado estarás a confiar únicamente en ese talento. Pero si quieres alcanzar tu potencial, tendrás que esforzarte.

La preparación continua trae consigo una mejora continua

¿Cuánto talento natural tienes a la hora de comunicar? ¿Sus dones son altos, bajos o intermedios? ¿Cómo lo sabes? Ralph Waldo Emerson dijo: "Todos los grandes oradores eran malos oradores al principio". [48] Y les digo a mis nuevos entrenadores: "Nadie es bueno la primera vez". Si has hablado una o dos veces, eso no te dice nada. La única manera de saberlo es hablar ante una audiencia y seguir haciéndolo. La frecuencia es la clave para saber. Hasta que no hables con frecuencia, no podrás hacer una evaluación precisa.

Me han dicho que los matemáticos descartan cualquier estadística que carezca de la frecuencia necesaria. Por ejemplo, si lanza una moneda diez veces, rara vez experimentará una división 50-50 entre cara y cruz. Sin embargo, si lanzas una moneda cien veces, normalmente el resultado es bastante cercano.

Lo mismo ocurre con el habla. No puedes hacerlo una, dos o una docena de veces y saber si tienes talento. No puedes medir tu potencial en esa etapa. Necesitas hacer tus repeticiones. Solía decir: “Bien está lo que bien empieza”. Ahora, cuando se trata de hablar, le digo a la gente: "¡Está bien lo que empieza!". Si tienes miedo de hablar en público, necesitas empezar a hablar y necesitas continúa haciéndolo. Hay que practicar. La única manera de alcanzar la excelencia en cualquier cosa es hacerlo suficientes veces para probarlo. La sabiduría vendrá como resultado de hacer algo tantas veces como para poder ver el panorama completo y desarrollar la comprensión. Me encanta la forma en que James Clear expresa la importancia de la frecuencia en su libro *Atomic Habits* :

No importa si han pasado veintiún días, treinta días o trescientos días. Lo que importa es el ritmo al que realizas el comportamiento. Podrías hacer algo dos veces en treinta días, o doscientas veces. Es la frecuencia la que marca la diferencia. [49]

Soy muy afortunado. Comencé mi carrera como pastor principal, lo que significaba que en promedio hablaba tres veces por semana durante cincuenta semanas al año. En los tres años que pasé en mi primera posición, hice más de cuatrocientas repeticiones. Ese tipo de práctica inicial fue realmente un fracaso controlado. Probaría cosas nuevas, tomaría riesgos y experimentaría. La historia de aquellos primeros días era: fracasar temprano, fracasar a menudo, fracasar hacia adelante. Esa preparación me preparó para futuras oportunidades de hablar.

Hoy calculo que he hablado más de trece mil veces y te puedo decir cuál es la salsa secreta para hablar: frecuencia y constancia. La frecuencia da progreso a corto plazo. Si habla con frecuencia, puede empezar a “entenderlo”. La coherencia proporciona progreso a

largo plazo. Si hablas consistentemente, podrás mantenerlo. Y la preparación y la práctica nunca se detendrán si quieres estar en la cima de tu juego. Pregúntele a cualquier atleta de élite, concertista de piano, orador muy solicitado o intérprete de alto nivel en cualquier profesión. Cuanto más alto llegues en competencia y aceptación pública, mayor será la necesidad de practicar. La excelencia es un resultado. de muchas prácticas. Entonces, si tienes talento para hablar y lo logras, puedes estar entre el 50 por ciento de los mejores comunicadores. Pero si tienes talento y lo trabajas con frecuencia y constancia, puedes estar entre el 5 por ciento superior.

PAGAR EL PRECIO DE LA PREPARACIÓN

Una de las cosas que me da alegría es jugar al golf. Me encanta todo al respecto, excepto mis partituras. No soy tan bueno como me gustaría ser. Hace poco fui a ver a mi instructor de golf, Warren Bottke, y le dije que quería mejorar mi hándicap. "Quiero reducir mi hándicap de quince a un solo dígito", dije.

"Puedes hacerlo", respondió, lo que me animó mucho. Emocionada, estaba lista para que él me dijera qué hacer. "Para alcanzar ese objetivo, necesitarás practicar treinta horas a la semana".

"¡Guau!" Yo respondí. "Eso es mucha práctica".

Esto me recordó una época en la que estaba organizando una conferencia de liderazgo a la que asistieron más de mil personas. Fue un día maravilloso lleno de risas, aprendizaje, interacción y crecimiento. Durante el descanso de la tarde, un joven se me acercó y me dijo: "¡Estoy inspirado! He decidido que quiero hacer lo que tú haces".

Solo sonreí. "Déjame hacerte una pregunta", respondí. "¿Te gustaría hacer lo que yo *hice* para poder hacer lo que yo *hago* ?" No tenía idea de lo que necesitaba para poder hacer lo que hacía en el escenario. Como dijo mi amigo Brian Tracy: "El éxito de tu carrera será directamente proporcional a lo que hagas después de haber hecho lo que se espera que hagas".

Después de pensar en esto, miré a mi instructor de golf y le dije: "He cambiado de opinión".

Decidí vivir con mi handicap tal como era y jugar al golf cuando quisiera con poca práctica. Me encanta el golf, pero no es mi vocación. Deseaba una desventaja *de* un solo dígito. Pero mi deseo y mi voluntad de prepararme estaban muy separados. Las personas que lo hacen terminan con muchos deseos que no se cumplen. Las personas que trabajan en ello obtienen resultados.

Mientras trabaja para convertirse en un mejor comunicador, después de haber pasado algún tiempo hablando, deberá evaluar su nivel de talento y su nivel de compromiso. Si te preparas y practicas, puedes llegar a ser bueno. Es posible que incluso puedas llegar a ser grandioso. Pero recuerda, no puedes entregar lo que no has desarrollado. Esa es la Ley de la Preparación.

5

LA LEY DE LA COLABORACIÓN _

Algunas de sus mejores ideas las realizará con otros

LOS COMUNICADORES ESPIRITUOSOS A MENUDO ME PREGUNTAN : "¿Qué consejo me darías si quiero empezar a hablar?" Mi primer consejo es: " *Empieza* a hablar". La mejor manera de aprender y mejorar como comunicador es practicar, lo que acabo de comentar en la Ley de Preparación (capítulo 4). ¿Cuál es el segundo consejo? Consiga la ayuda de otras personas.

No entendí esto cuando comencé mi carrera como oradora. Empecé como un Llanero Solitario. Mis carreras profesionales como oradora y líder comenzaron al mismo tiempo, cuando tenía veintidós años. En aquel entonces, creía que si pedía ayuda, las personas que me escuchaban y seguían me verían como débil. Y dejarían de seguirnos y dejarían de escucharnos. Como resultado, traté de hacer yo mismo todas las tareas de liderazgo y oratoria. Si tenía un problema, trabajaba solo para resolverlo por mi cuenta. Cuando tenía una idea, pensaba: *trabajaré en esto hasta que sea realmente bueno. Entonces, cuando lo comparta con la gente, todos pensarán que soy brillante.* ¡Qué error!

Me llevaría una década comprender lo que se convertiría en lo que yo llamo la Ley de la Significancia, que dice que uno es un número demasiado pequeño para alcanzar la grandeza. Lo mismo se aplica a la comunicación. Uno es un número demasiado pequeño para alcanzar la excelencia.

Depender 100 por ciento de mí mismo al principio de mi carrera me creó dos problemas evidentes. Primero, a menudo enseñaba basándose en suposiciones. Supuse que sabía lo que la gente necesitaba, pero, por supuesto, no lo sabía. Eso significaba que a menudo hablaba de temas de los que nadie quería oír y ofrecía soluciones que no buscaban. Gracias a Dios, mi audiencia fue generosa y tomó en consideración mi juventud e inexperiencia. El segundo problema fue que todo lo que comuniqué procedía de mi limitada experiencia y perspectiva personal. Una vez más, eso significó que extrañaba mucho y que a menudo no lograba conectarme con la gente. Como observó el periodista y autor William H. Whyte: "El gran enemigo de la comunicación… es la ilusión de la misma". [50] Supuse que me estaba comunicando y conectando, pero a menudo hablaba solo conmigo mismo. En aquel entonces, no conocía la Ley de Colaboración, que dice que algunas de las mejores ideas las realizarás con otros.

EL VALOR DE LA COLABORACIÓN

El filántropo multimillonario Andrew Carnegie dijo: "Marca un gran paso en tu desarrollo cuando te das cuenta de que otras personas pueden ayudarte a hacer un trabajo mejor que el que podrías hacer solo". Ese fue un paso que di al hablar y espero que tú también lo des. Hace varios años, James Surowiecki escribió un libro llamado *La sabiduría de las multitudes* . En él, describe cómo grupos de personas a menudo resuelven problemas y llegan a conclusiones con mayor precisión que individuos solos, incluso cuando algunos de esos individuos son expertos en el campo. Surowiecki abre su libro con un ejemplo convincente ocurrido en Gran Bretaña hace más de cien años. atrás. En 1906, el científico Francis Galton asistía a una feria rural llamada Exposición de aves y ganado gordo del oeste de Inglaterra, donde los agricultores y habitantes locales se reunían para mostrar su ganado vacuno, ovino, caballo, pollo y cerdo. Galton, un experto en herencia y estadística, asistió porque estaba interesado en los efectos de la reproducción sobre las cualidades físicas y mentales del ganado, pero también estaba interesado en la genética humana.

Uno de los eventos de la feria fue un concurso en el que los asistentes podían pagar seis peniques para adivinar cuánto pesaría un buey vivo expuesto después de ser sacrificado y faenado, una tarea difícil. Las personas con las mejores conjeturas recibirían premios. Al ver esto, Galton tuvo una idea. Se preguntó qué tan buenas serían las personas del grupo para hacer tal suposición. Algunos podrían tener experiencia en ganadería o carnicería, pero la mayoría no. Galton, un cascarrabias de ochenta y cinco años con una mala opinión de la gente, esperaba que la gente adivinara mal. Más tarde escribió: “Muchos no expertos compitieron como esos dependientes y otros que no tienen conocimientos expertos en caballos, pero que apuestan en carreras, guiados por los periódicos, los amigos y sus propias fantasías”.

Galton preguntó a los organizadores si podían prestarles las hojas de inscripción para el concurso una vez finalizado. Cada trozo de papel contenía la suposición de la persona y su información personal. Cuando los recibió, Galton hizo un análisis estadístico de las 787 hojas de papel que examinó. Como puedes imaginar, nadie adivinó el peso exacto del buey adiestrado, que era de 1.198 libras, ni siquiera los carniceros profesionales. Pero Galton se sorprendió al descubrir que cuando Calculó el promedio de *todas* las conjeturas y fue de 1,197 libras, solo una libra menos que el peso real. [51]

Surowiecki concluye:

La mayoría de nosotros, ya sea como votantes, inversionistas, consumidores o gerentes, creemos que el conocimiento valioso se concentra en muy pocas manos... Asumimos que la clave para resolver problemas o tomar buenas decisiones es encontrar a la persona adecuada que tenga la respuesta [o convertirse en esa persona]…. El argumento de este libro es que perseguir al experto es un error, y además costoso. Deberíamos dejar de cazar y preguntarle a la multitud. [52]

Para convertirse en un mejor comunicador, eso es lo que debe hacer. Busque la sabiduría de los demás, no de una multitud al azar, sino de un equipo o grupo de confianza. Como señala Surowiecki, “los grupos suelen ser más inteligentes que las personas más inteligentes que los integran”. [53]

Me tomó un tiempo aprender esta lección, pero ahora, cada vez que me preparo para hablar o liderar, mi primer pensamiento es: ¿Con *quién necesito colaborar?* Entiendo que el

éxito comienza con *nosotros* , no *conmigo* . Ninguna persona tiene todas las respuestas. Todo orador o líder tiene puntos ciegos y deficiencias. Ningún individuo es completamente completo y equilibrado. Pero los equipos pueden serlo. Cuando le pido ayuda a mi equipo, *siempre* me hacen mejor. No es de extrañar que el ex entrenador de la NFL, Bill Parcells, recordara a sus jugadores: "Los individuos juegan, pero los equipos ganan campeonatos". [54]

Cuando me estoy preparando para escribir un libro, suelo reunir a un grupo de personas para que me ayuden. Este libro no fue excepción. Empecé con mi equipo de redacción. Juntos trabajamos en una lista preliminar de leyes. Luego envié la lista a un grupo de excelentes comunicadores para que pudieran dedicar tiempo a mirarlos, pensar en ellos y considerar formas de mejorarlos. Esos comunicadores, mi equipo y yo nos conocimos y llevaron las ideas a un nuevo nivel. El libro que estás leyendo es el resultado de esa colaboración.

Uno de los libros más populares que he escrito es *Cómo piensa la gente exitosa* . En el capítulo sobre pensamiento compartido, explico por qué valoro tanto el pensamiento colaborativo:

- El pensamiento compartido es más rápido que el pensamiento individual.
- El pensamiento compartido aporta más madurez que el pensamiento individual.
- El pensamiento compartido es más creativo que el pensamiento individual.
- El pensamiento compartido es la única manera de tener un gran pensamiento.
- Los grandes pensamientos nacen de muchos buenos pensamientos.
- El pensamiento compartido tiene mayor valor que el pensamiento individual. [55]

Cada vez que comparto mis pensamientos con un grupo de buenos pensadores, a ellos se les ocurren ideas que yo nunca habría tenido. Puedo ir a una reunión con una buena idea, pero salgo con otras mejores. La colaboración tiene un efecto multiplicador. Es como la diferencia entre 1 más 1, que es 2, y 1 junto a 1, que es 11.

CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN EQUIPO DE COLABORACIÓN

En mis muchos años como orador y líder, he aprendido que el éxito o el fracaso no están determinados por el peso de lo que necesitas lograr o la pesadez de la carga que llevas. Está determinado por las personas con las que colabora para ayudarle a realizar la tarea. Teniendo esto en cuenta, quiero darte algunas pautas que te ayudarán Identifique los tipos de personas que querrá incorporar a su equipo para ayudarle a convertirse en un mejor comunicador.

1. Los buenos colaboradores tienen una mentalidad abierta

Para que las personas le ayuden a mejorar en la comunicación (o en cualquier esfuerzo, de hecho) deben poder ver posibilidades. Necesitan ver posibilidades en usted, en su potencial, en su audiencia, en su capacidad para impactarlos y en su capacidad para tomar lo que usted dice y seguirlo. Las personas negativas y de mente estrecha no te ayudarán; sólo la gente abierta lo hará.

Cuando busco buenos colaboradores, busco personas que posean dos cualidades. En primer lugar, deben ser personas que piensen en términos de abundancia, no de escasez. Deben creer que siempre hay soluciones, no dudar de que algo es posible.

Descubrí la importancia de esta diferencia de pensamiento cuando tenía poco más de treinta años cuando me pidieron que fuera parte de un equipo que escribía comentarios sobre cada libro de la Biblia. La invitación fue un honor porque todos los demás escritores eran mayores, tenían más experiencia y tenían más éxito que yo. Me pidieron que escribiera el comentario de Deuteronomio y, tan pronto como comencé, supe que estaba perdido. Comencé a dudar de si podría realizar una tarea tan abrumadora. *¿Puedo hacer esto?* Empecé a preguntarme. Esta pregunta empezó a socavar mis esfuerzos y mis dudas aumentaron. Empecé a poner excusas para no trabajar en ello. Cuanto más evitaba la tarea, más grande parecía y mayor número de razones veía para que fuera imposible.

Afortunadamente, los otros escritores que estaban trabajando en sus comentarios al mismo tiempo me animaron. Me impartieron sabiduría y me dieron consejos. Se convirtieron en mi equipo de apoyo y mi forma de pensar empezó a cambiar. Empecé a buscar soluciones. Esas soluciones me ayudaron a progresar. Cuando preguntas: "¿Puedo?" el la respuesta podría ser no. Pero cuando preguntas: "¿Cómo puedo?" la respuesta casi siempre conduce a un sí. Me tomó un año, pero completé la tarea. Y estoy muy orgulloso del trabajo que hice.

La segunda cualidad que busco en los colaboradores potenciales es una mentalidad de opciones. Quiero que sean como el viejo criador de pollos cuya tierra se inundaba casi todas las primaveras. No quería vender la granja familiar y mudarse, pero se estaba cansando de tener que trasladar cientos de gallinas cada año y perder muchas de ellas. Después de una inundación especialmente grave, se quejó con su esposa.

“Todos los años te quejas de lo mismo”, dijo. "Estoy cansado de oír hablar de eso".

"Bueno", ladró, "¿qué crees que debería hacer?" Ella lo miró y respondió: "Compra patos".

Vale, esa es una vieja historia cursi, pero muestra el tipo de mentalidad que deseas de las personas que te ayudarán. Una mentalidad de opciones hace que la gente crea que hay muchas soluciones para cualquier problema. Y cuando hay más de una manera, eso significa que siempre hay una mejor.

Cada vez que hablo, hago lo mejor que puedo. Pero eso no significa que no pueda mejorar o que no pueda intentarlo *mejor* . No importa lo que haga, creo que puedo encontrar una manera de mejorar. El desafío es encontrarlo.

2. Los buenos colaboradores hacen y responden preguntas

Woodrow Wilson dijo: "No sólo deberíamos utilizar todo el cerebro que tenemos, sino todo el cerebro que podamos tomar prestado". Cuando los colaboradores hacen preguntas que estimulan mi pensamiento o responden a mis preguntas, es como tomar prestado su cerebro. Su pensamiento mejora mi pensamiento.

Me encantan las preguntas. Aprendo mucho preguntándoles y escuchando las respuestas. Recientemente estaba enseñando una lección llamada “Preguntas que debe formular para desarrollar su liderazgo” a un grupo de líderes de alto nivel, y luego, durante una sesión de preguntas y respuestas, un líder preguntó: “¿Hace preguntas si siente que no le gustará la respuesta? ?” Estaba expresando lo que todos hemos sentido en ocasiones: sospechar que tenemos un problema y no querer afrontarlo.

"Sí", respondí. "Hago la pregunta incluso cuando no me gusta la respuesta. Aunque puede ser doloroso, algunas de las respuestas que no me gustan pueden ser las que más me ayudan".

Mientras trabaja para convertirse en un mejor comunicador, no debe evitar hacer preguntas difíciles cuyas respuestas quizás no le gusten. Debes tener coraje y ser honesto contigo mismo si quieres mejorar. Aquí hay algunas preguntas que pueden ayudarlo.

Preguntas antes de hablar

Si comparte sus notas con su equipo antes de hablar, ellos pueden hacerle estas cinco preguntas potencialmente difíciles para ayudarlo a prepararse:

1. *¿He visto al orador vivir este mensaje?*
2. *¿Cómo ha influido este tema en mi vida?*
3. *¿Qué no sé sobre este tema que necesito saber?*
4. *¿Cuál es la parte más importante de este mensaje y por qué?*
5. *¿Qué es lo único que haría para mejorar esta presentación?*

Si los miembros de su equipo comparten honestamente sus respuestas a estas preguntas con usted, podrán ayudarlo. El mejor momento para mejorar su comunicación es desde el principio, antes de hacerlo. Obviamente, su equipo también podría hacerle muchas otras preguntas, pero están diseñadas para ayudarlo a mejorar *antes* de pronunciar un discurso.

Preguntas después de hablar

Su equipo también puede ayudarlo a mejorar *después de* hablar si responden estas preguntas:

1. ¿Cuál fue la respuesta de la audiencia en una escala de 1 (baja) a 5 (alta)?
2. ¿Cuáles fueron los cinco minutos más fuertes del mensaje?
3. ¿Cuáles fueron los cinco minutos más débiles del mensaje?
4. ¿Cómo se puede mejorar la lección?
5. ¿Cómo se puede mejorar el hablante?

Las respuestas de tu equipo a estas preguntas te ayudarán a ampliar la mejor parte de tu mensaje, eliminar la parte más débil y mejorar tu conexión con la audiencia.

Una reflexión más sobre las preguntas: lo que preguntas y cómo preguntas marca la diferencia. Se dice que Albert Einstein dijo: "Si tuviera una hora para resolver un problema y mi vida dependiera de la solución, dedicaría los primeros 55 minutos a determinar la pregunta adecuada a formular... porque una vez que sepa la pregunta adecuada, podría Resuelve el problema en menos de cinco minutos". [56] Esto aborda la importancia de pensar en hacer la pregunta correcta. Cuanto más bien pensadas estén las preguntas, mejores serán las respuestas. Y cuando las preguntas se hacen con un espíritu de mejora, no de crítica, más útiles serán.

3. Los buenos colaboradores generan ideas

Además de tener una mente abierta para hacer y responder preguntas, los buenos colaboradores también son capaces de generar buenas ideas. Este puede ser el mayor valor

que aportará su equipo porque los grandes discursos contienen ideas que despiertan la imaginación de la audiencia.

Es importante recordar que una idea no tiene que ser tuya para ser buena. Lo importante es que todas las ideas se pongan sobre la mesa para que la mejor pueda ganar. Mientras reúne un equipo colaborativo para ayudarlo con ideas, aquí hay algunas cosas que debe hacer:

Pida a todos que generen tantas ideas como sea posible

Siempre he encontrado que es cierto que cuanto mayor es la *cantidad* de ideas, mayor es la *calidad* de las ideas. Cuantas más ideas pruebes, más probabilidades tendrás de encontrar buenas ideas que funcionen. Esto es lo que sé por experiencia:

- Las únicas malas ideas son las que mueren sin que nazca otra idea.
- Las mejores ideas del equipo sumadas deberían brindarle un gran avance.
- Las ideas son como conejos. Consigue un par y se multiplican.

Como dijo el artista rumano Albert Szent-Györgyi: "La creatividad es ver lo que todos han visto y pensar lo que nadie ha pensado". [57] Usted y su equipo pueden descubrir una idea y llevarla en una dirección completamente nueva.

Hoy tengo fama de ser un excelente comunicador, pero como mucha gente, comencé como un orador promedio. Pero como expliqué en la Ley de Preparación (capítulo 4), obtuve mucha práctica. Durante esos primeros años, probé muchas ideas. Muchos de ellos no funcionaron. Viví el ciclo de éxito del orador: Comunicar – Fracasar – Aprender – Desarrollar – Conectar. La buena noticia es que aprendí mucho. La mala noticia es que si hubiera tenido un equipo que me ayudara a generar ideas *y mejorarlas* , podría haber probado muchas de esas ideas antes de presentarme frente a una audiencia y mi comunicación habría mejorado más rápidamente.

Adaptar las ideas de los demás

Al principio de mi carrera, puede que no tuviera un equipo que me ayudara a generar buenas ideas, pero sí tenía acceso a libros y cintas. Pasé muchas horas leyendo y escuchando buenas ideas. Si encontré una cita o idea que me llamó la atención, la guardé. Este fue el comienzo de la Ley de Colaboración para mí. Algunas de mis mejores ideas vinieron de otras personas. A menudo simplemente los citaba. Pero cuantas más ideas descubría y asimilaba, más ideas propias generaba, tomando como trampolín las ideas de los demás.

He desarrollado un estilo de vida de buscar y escuchar grandes ideas, y eso me ha llevado a algunos de mis mejores trabajos. Aquí hay unos ejemplos:

- Una noche estaba cenando en Chicago con Robert Kiyosaki, el autor de *Padre rico, padre pobre.* Durante nuestra conversación, dijo: "A veces se gana y otras se aprende". Eso me llamó la atención. Me encantó esa declaración. Y le pregunté si podía usar esas palabras para el título de un libro. Él dijo que sí, y ese se convirtió en el título de *A veces se gana, a veces se aprende* .
- Estaba jugando golf con Victor Oliver, mi editor en ese momento, y él me habló de un libro de marketing que había leído. Después me lo mostró: *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing* . “John”, dijo, “deberías escribir un libro sobre las leyes

del liderazgo". Esa idea fue el impulso que me impulsó a escribir *The 21 leyes irrefutables del liderazgo* , que ahora es el libro sobre liderazgo más vendido de todos los tiempos.

- Cuando estaba escribiendo *Todos se comunican, pocos se conectan* , mi equipo de redacción me convenció de publicar el libro en línea, un capítulo a la vez. Mientras publicábamos los capítulos en mi blog, pedimos a los lectores que hicieran comentarios para ayudarnos a mejorar el libro. Recibimos cientos de respuestas; Las mejores ideas se incluyeron en el libro y le dimos crédito a la gente.

Difícilmente puedo enumerar todas las formas en que mi equipo y otros pensadores me han ayudado a convertirme en un mejor orador, escritor y líder.

Las ideas *nacen* en tiempos de colaboración.

Las ideas se *prueban* en tiempos de acción.

Las ideas se *mejoran* en momentos de reflexión.

Si quieres más y mejores ideas, aprende a colaborar con otros. Ahí es donde comienza el proceso. Pronto los utilizará para generar sus propias buenas ideas.

Capture cada buena idea

La mayoría de los oradores escriben un mensaje y pasan horas, días o semanas buscando ideas, citas, historias y anécdotas para incluir. Piensan: *lo leí en alguna parte. ¿En qué libro estaba eso?* y empezar a hurgar en sus estanterías. O empiezan a buscar en Internet.

Cuando me siento a escribir un mensaje, dedico apenas unos minutos a reunir material de primera. ¿Cómo es eso posible? He estado buscando material durante casi sesenta años, capturé lo mejor y lo archivé donde puedo tenerlo en mis manos literalmente en segundos.

Como ya mencioné, desde los dieciocho años supe que quería ser orador público. Fue entonces cuando comencé a buscar ideas. Mi padre es quien me animó a capturarlos para poder usarlos. Me decía: "La principal pérdida de tiempo es buscar cosas que se han perdido. No perderás cosas si tienes un lugar donde guardarlas". Eso es lo que me impulsó a desarrollar mi sistema de archivo.

Cuando estoy leyendo un libro, si encuentro una cita que me gusta, me detengo en ese momento y la marco en la página entre paréntesis. Y me pregunto: "¿Bajo qué tema debería archivarse eso?" Cuando sé la respuesta, escribo la palabra al lado del pasaje. Luego busco la portada interior del libro y escribo el número de página donde vi la cita y el tema. Mientras sigo leyendo, si encuentro otras citas, hago lo mismo. Cuando termino el libro, se lo doy a mi asistente, ella fotocopia cada cita y la guarda en un archivo sobre ese tema.

Si estoy leyendo una revista o un periódico y veo una cita o una historia que me gusta, la marco, decido el tema y arranco la página para conservarla. Entra en ese archivo de asunto.

Si estoy escuchando un podcast o una cinta y escucho algo que quiero capturar, transcribo el mensaje completo y marco los pasajes que quiero conservar. Y, lo has adivinado, van en archivos por tema.

Así es como tengo tantas ideas, citas y anécdotas a mano y listas para usar. Cuando estoy escribiendo una lección y necesito una cita o una idea, giro mi silla para poder alcanzar mis archivos, agarrar el tema archivo que estoy buscando y encontrar algo que funcione. Todos

los días preparo material para escribir y hablar porque nunca dejo de buscarlo. Y nunca pierdo el tiempo buscándolo.

Y esto es lo bueno: mi equipo también recopila ideas, citas y anécdotas para mí. Cuando mi compañero de escritura, Charlie Wetzel, empezó a trabajar conmigo hace casi treinta años, no era bueno para encontrar el tipo de material que yo quería. Provenía de una formación académica, por lo que buscaba ideas que fueran inteligentes o ingeniosas. Tuve que enseñarle mis criterios. Todo lo que uso debo marcar una o más de estas casillas:

- **Corazón.** Toca a las personas a un nivel emocional.
- **Ayuda.** Les da a las personas algo que pueden pensar o hacer y que mejora sus vidas.
- **Humor.** Les hace reír.
- **Esperanza.** Les inspira y les ayuda a creer en un futuro mejor para ellos o para los demás.

Todas estas son formas de agregar valor a las personas.

Charlie todavía escribe conmigo y recopila ideas, pero el caballo de batalla para esto en los últimos años ha sido Erin Miller. Ella está constantemente buscando material para mí que me ayude en mi comunicación verbal y mis libros. Y detrás de ella está un miembro más nuevo de nuestro equipo, Jared Cagle. Está aprendiendo los entresijos y contribuyendo también.

Es posible que ya cuentes con un equipo de personas que te ayuden a generar buenas ideas. Si no, te animo a que crees uno. Pero incluso antes de eso, puedes empezar a capturar ideas tú mismo. Todos los días, puede leer y escuchar para buscar y archivar material para el futuro. Si desarrollas esa disciplina, tendrás excelente material cuando lo necesites.

4. Los buenos colaboradores brindan comentarios honestos

La cualidad final que busco en los buenos colaboradores es la voluntad y la capacidad de dar una buena retroalimentación. Esto es importante porque los buenos comunicadores nunca dejan de intentar mejorar. He estado hablando durante casi cinco décadas, hablo unas doscientas cincuenta veces al año y todavía estoy trabajando para mejorar.

Después de hablar, la primera persona a la que pido comentarios es mi anfitrión. Superar las expectativas de mi anfitrión es mi primer objetivo. Pero incluso cuando lo logro, eso no es suficiente para mí. Quiero mejorar, por eso solicito comentarios de miembros confiables de mi equipo. He aquí por qué soy tan fanático de los comentarios:

- **No me veo como me ven los demás.** La retroalimentación aumenta mi autoconciencia y me ayuda a eliminar mis puntos ciegos.
- **No veo las cosas como las ven los demás.** La retroalimentación me brinda una perspectiva más amplia que si dependiera únicamente de mi propia experiencia limitada.
- **No veo todo, así que pregunto: "¿Qué me estoy perdiendo?".** Siempre asumo que me estoy perdiendo algo, pero si no le pido intencionalmente a la gente que lo señale, es posible que no lo hagan.
- **Le demuestra a mi equipo que valoro su opinión.** Quiero demostrarle a mi equipo que los valoro y me importa lo que piensan. Todos se sienten felicitados cuando les pides su opinión.

- **Es un catalizador para mejorar.** No obtendré respuestas a preguntas que no hago. Si pregunto, aprendo y puedo adaptarme.
- **Es la mejor manera de descubrir la mejor idea.** Nuevamente, la mejor manera de tener una *gran* idea es reunir muchas *buenas* ideas.

Cualquiera puede brindarle comentarios valiosos. Mientras más diferentes sean las personas de usted, más valor tendrán sus comentarios, porque verán cosas que usted no ve. Sin embargo, he descubierto que los comentarios más valiosos provienen de otros comunicadores exitosos. Mientras que los no comunicadores pueden saber cuándo no lograste conectar con tu audiencia, los comunicadores experimentados pueden decirte qué causó la falla y por qué. Así que busque especialmente sus comentarios.

Uno de los comunicadores que admiro desde hace muchos años es Chuck Swindoll. Cuando me mudé a California cuando tenía treinta años, él ya era un autor y orador exitoso, y amablemente me tomó bajo su protección. Estaba muy agradecido. Es alguien que entiende el valor de la colaboración. Hace años, escribió un artículo titulado "No hay lugar para las islas". Me encanta porque ilustra la importancia de trabajar con otras personas. En parte dice,

Nadie es una cadena completa. Cada uno es un vínculo. Pero quitamos un eslabón y la cadena se rompe.

Nadie es un equipo completo. Cada uno es un jugador. Pero si quitas un jugador, perderás el juego.

Nadie es una orquesta completa. Cada uno es un músico. Pero si quitamos un músico, la sinfonía queda incompleta.

Nadie es una obra completa. Cada uno es un actor. Pero si se quita un actor, la actuación se resiente.

Nadie es un hospital completo. Cada uno es una parte del personal. Pero si quitamos a una persona, no pasa mucho tiempo antes de que el paciente se dé cuenta….

Lo adivinaste. Nos necesitamos el uno al otro. Necesitas a alguien y alguien te necesita a ti. Islas aisladas no lo somos. Para que esto llamado vida funcione, debemos apoyarnos y apoyarnos. Y relacionarse y responder. Y dar y recibir. Y confiesa y perdona. Y extiende la mano y abraza. Y soltar y confiar….

Dado que ninguno de nosotros es un pez gordo, independiente, autosuficiente, supercapaz y todopoderoso, dejemos de actuar como lo somos. La vida ya es bastante solitaria sin que desempeñemos ese papel tonto.

Se acabó el juego. Unámonos. [58]

Si quieres convertirte en el mejor comunicador posible, no intentes hacerlo solo. Busque a otros para que le ayuden. Desarrollar un equipo. Pedir ayuda. Trabajar juntos. Nunca te arrepentirás. ¿Por qué? Porque algunas de tus mejores ideas las harás con otros. Esa es la Ley de Colaboración.

6

LA LEY DEL CONTENIDO _ _

Cuando tienes algo que vale la pena decir, la gente empieza a escuchar

EN ENERO DE 1996, EL COFUNDADOR DE MICROSOFT , Bill Gates, escribió un ensayo sobre el futuro de Internet. El título de su artículo era "El contenido es el rey". [59] Creía que el incipiente mundo en línea de las décadas de 1990 y 2000 tomaría un camino similar al que habían seguido los medios de difusión hasta ese momento, donde las personas que crearan contenido serían los influyentes, no los tecnólogos. Ahora, más de veinticinco años después, su afirmación ha demostrado ser cierta, y su afirmación sobre el contenido ha sido repetida miles de veces por creadores de contenido, ejecutivos de negocios, especialistas en marketing y magnates de los medios.

Si el contenido es el rey, entonces la comunicación es la reina. Gobiernan juntos y no pueden separarse. ¿Qué valor tiene el contenido si no se comunica a nadie? ¿Y qué valor tiene la comunicación si no hay contenidos?

Uno de los mayores desafíos que enfrentan los oradores es el hecho de que la persona promedio escucha miles de mensajes todos los días. Los comunicadores compiten por la atención de la gente en este entorno. En un mundo donde puedes acceder instantáneamente a contenido en prácticamente cualquier tema, ¿cómo puedes hacer que tu contenido y mensaje destaquen? ¿Cómo captarás la atención de las personas y la mantendrás el tiempo suficiente para generar un impacto positivo en ellas? ¿Cómo? Trabaja en ello. Y aquí está la buena noticia: cuando tengas algo que valga la pena decir, la gente empezará a escucharte. Esa es la Ley del Contenido.

CADA MENSAJE ES UN ROMPECABEZAS

Un mensaje es como un rompecabezas. El objetivo para usted como comunicador es mostrar una imagen, haciendo que a su audiencia le resulte más fácil verla y comprenderla. A medida que generas el contenido de tu charla y lo planificas, eres como un creador de rompecabezas. Estás exponiendo tus ideas, que son las piezas del rompecabezas de tu mensaje. Debes trabajar para asegurarte de que todas las piezas encajen para crear una imagen convincente. Pero el desafío es que las personas que te escuchen cuando entregas el mensaje serán las que armen el rompecabezas desde cero y creen una imagen significativa

en los cinco, quince o sesenta minutos que tienes para hablar. Si no pueden armarlo y disfrutar el proceso, no has tenido éxito como comunicador.

La primera vez que comencé a pensar en este proceso como si fuera la construcción de un rompecabezas fue después de leer la descripción que hizo el consultor de negocios y liderazgo Peter Meyers sobre la "gestión de rompecabezas". Compara dirigir a las personas con armar un rompecabezas y dice: "La tarea del propietario o del gerente general es dejar la tapa de la caja clara". [60] Continúa hablando de la presión que sienten las personas cuando deben armar un rompecabezas en un período de tiempo comprimido, su frustración cuando faltan piezas o su molestia si se agregan piezas adicionales que no pertenecen.

La mayoría de los comunicadores tienen más que decir que tiempo para decirlo. Eso significa que debes ser selectivo. No se puede dar a la gente un rompecabezas de mil piezas en un intervalo de tiempo de cien piezas. Si intenta incluir más de unas pocas ideas principales en su mensaje, tendrá demasiados. Piensa en la imagen que quieres crear. ¿Qué hay en la "tapa de tu caja"? Su objetivo debe ser incluir todas las piezas necesarias para completar la imagen sin piezas adicionales que puedan restarle valor o confundir a su audiencia.

Como sabes, no todo el que habla es tan selectivo como debería ser. Por ejemplo, Felix Frankfurter, un destacado profesor de la Facultad de Derecho de Harvard, fue juez asociado de la Corte Suprema de los Estados Unidos de 1939 a 1962. Aunque su carrera le exigía hablar con frecuencia, no era conocido por hacer sus mensajes fáciles de seguir para la gente. Su esposa, Marion, que era escritora y editora, a menudo señalaba sus limitaciones como orador. "Sólo hay dos cosas malas en los discursos de Félix: se desvía", explicó, "y vuelve al tema". [61]

ARMEMOS EL ROMPECABEZAS DE CONTENIDO

Si no quiere que la gente de su audiencia se sienta frustrada cuando se desvía de su tema (¡y cuando regresa a él!), necesita adquirir habilidad para diseñar el rompecabezas de su mensaje. Quieres que la gente pueda seguir tus pensamientos y ver la imagen que estás intentando crear. Aquí hay nueve pasos que puede seguir mientras crea su contenido.

1. Comience con su audiencia

Un gran contenido comienza con la comprensión de su audiencia. En la Ley de Preparación (capítulo 4), expliqué la llamada previa que hago a la organización para la cual hablaré para poder hacer preguntas sobre la organización, la audiencia y el evento. Es vital mirar más allá de su jerga de marketing y publicidad para saber quiénes son, comprender qué los motiva y determinar qué necesitan. Cuando no conoces a tu audiencia o no creas tu contenido para que se adapte a ella, corres el peligro de perderla, como el padre de la Un niño de cuatro años que comía una manzana en el asiento trasero del coche. Después de darle un mordisco y sostener la manzana durante unos minutos, dijo: "¿Papá?"

"¿Sí?"

"¿Por qué mi manzana se pone marrón?"

"Bueno", explicó su padre, "después de que te comiste la piel exterior, la carne de la manzana entró en contacto con el aire, lo que provocó que se oxidara, cambiando su estructura molecular y, por lo tanto, volviéndola de un color diferente".

Hubo un largo silencio y el niño preguntó en voz baja: "Papá, ¿estás hablando conmigo?". [62]

Me gusta lo que dijo la autora y experta en comunicación Nancy Duarte sobre la audiencia de un orador: "La audiencia es el héroe que determinará el resultado de tu idea, por eso es importante conocerlos completamente. Ponte en el lugar de tu audiencia y observa atentamente sus vidas". [63]

Si bien es vital para *cualquier* comunicador ponerse en el lugar de su audiencia, es aún más importante hacerlo si la audiencia considera que el orador tiene más éxito que ellos, porque en sus mentes existe una brecha de éxito. Los grandes comunicadores cierran esta brecha.

Recientemente estuve hablando con mi amigo Chris Hodges, quien organiza un gran evento anual para pastores llamado GrowLeader. Estaba preparando su mensaje para una audiencia de cinco mil personas y me pidió consejo sobre su mensaje de apertura. Chris es una persona con los pies en la tierra y gran humildad, pero también es el fundador y líder de una de las iglesias más grandes e influyentes del mundo. Sabía que se percibiría una brecha en el éxito, por lo que mi consejo fue simple. Le sugerí que comenzara su charla con cómo comenzó como pastor: "Dígales que no sabía qué hacer y que las cosas que intentó no siempre funcionaron. Hágales saber que al principio tenía más preguntas que respuestas y que nunca pensó que su iglesia sería una de las más influyentes del mundo".

¿Por qué le di ese consejo? Quería que su audiencia lo viera como ellos se ven a sí mismos. No había un camino obvio desde donde estaban hasta su nivel de éxito. Tenía que ponerse los zapatos, volver a su comienzo y hacerles saber a todos que una vez estuvo donde ellos estaban. Cuando Chris hizo esto, los pastores supieron que él los entendía. Sentirse comprendidos los abrió a su mensaje.

Al preparar un mensaje, comience siempre averiguando quién es su audiencia y considerando el tema desde su punto de vista.

2. Manténgase en sus zonas de fortaleza

Cuando sabes quién es tu audiencia, empiezas a tener una idea de lo que necesitan. ¿Qué intentarás darles? El peligro es intentar darles algo que necesitan y que tú no tienes. Ésa es una receta para el desastre como comunicador. Mi consejo para evitar ese problema es que te mantengas en tu zona de fortaleza.

Cuando me comunico, hablo y escribo sólo en mis áreas fuertes. Me quedo con los ocho temas que conozco bien y puedo abordar con excelencia:

- Comunicación
- Liderazgo
- Equipamiento
- Actitud
- Relaciones
- Éxito
- Significado

- Fe

Estas son las cosas que sé y de las que puedo hablar. Mis zonas de fortaleza me permiten tener no sólo conocimiento sino también autoridad moral porque he demostrado mi valía en esas áreas.

¿Cuáles son tus zonas fuertes? ¿Qué haces mejor? ¿Dónde posees una gran habilidad y habilidad natural? ¿Dónde demuestras una fuerte intuición? ¿Cómo ha podido ayudar mejor a las personas y agregarles valor? Estos son los lugares en los que eres eficaz y puedes serlo con los demás. Los éxitos de tu pasado darán credibilidad a tus palabras.

3. Desarrolla tu tesis

Robert Frost dijo: "La mitad del mundo está compuesta de personas que tienen algo que decir y no pueden, y la otra mitad que no tiene nada que decir y sigue diciéndolo". [64] Para ayudarle a evitar cualquiera de los destinos, necesita desarrollar una tesis para su mensaje.

Tu tesis es el pensamiento principal, expresado en una sola afirmación, que contiene la esencia de tu mensaje. Cada vez que pretendas comunicarte hablando o escribiendo, debes identificar tu tesis. Las personas más difíciles de seguir son los comunicadores que buscan su idea central mientras transmiten su mensaje. Si no sabes cuál es tu punto principal, ¿cómo lo sabrá alguien más? Tu tesis es la tapa de la caja del rompecabezas. Describe cómo se verá el rompecabezas cuando tenga cada pieza en su lugar. Por ejemplo, la tesis de este libro es: *si aprendes y practicas las leyes de la comunicación, te convertirás en un mejor comunicador.*

A veces conozco mi tesis antes de empezar a escribir. Saber quién es mi audiencia, qué necesitan y qué puedo ofrecerles me lleva a mi tesis. Otras veces sigo mi intuición. Empiezo a investigar e incluso podría empezar a escribir mi esquema antes de estar seguro de la tesis. De cualquier manera, cuando termine de escribir mi mensaje, sé cuál es mi tesis. Te recomiendo que sepas cuál es el tuyo también.

4. Haz tu investigación

Los siguientes dos pasos son investigar y crear un esquema. Puedes hacerlos en cualquier orden, pero casi siempre comienzo con la investigación porque estimula mi pensamiento y enciende la llama de mi creatividad. Además, trabajo más rápido cuando empiezo con algo, en lugar de intentar crear mi esquema desde cero.

Comienzo mi investigación reuniendo material para respaldar mi tesis. Reúno historias, citas, pensamientos, ideas e ilustraciones. Cuando comencé mi carrera, esto era laborioso. Por eso comencé mi sistema de archivo. Todos los días leo, encuentro y guardo buen contenido. Cuando estoy listo para escribir un mensaje, tengo material cuidadosamente seleccionado esperándome. Hoy en día, la cantidad de material al que puedes acceder en segundos gracias a Internet es infinita, por lo que tienes un desafío diferente. No es encontrar material; es encontrar el material *adecuado* que no sólo se ajuste a su mensaje sino que también se adapte a usted.

Le animo a que no sólo investigue las charlas específicas que planea dar, sino que también busque continuamente material excelente que se ajuste a sus valores y estilo.

Capture y registre ese material utilizando carpetas de archivos o un sistema electrónico. Su contenido será tan bueno como su investigación.

5. Escribe tu esquema

La otra parte fundamental del proceso de redacción de mensajes es el esquema. Esto funciona como la base de su discurso. (Lo mismo ocurre si estás escribiendo un libro). Un buen esquema hace que tu mensaje sea sólido y lo mantiene unido. Por ejemplo, la esencia de este libro son las dieciséis leyes. Proporcionan el esqueleto del que cuelga la esencia del libro. Como lector, puedes mirar el índice de un libro, ver la esencia del libro y juzgar si quieres comprarlo y leerlo. Pero cuando das un discurso, la gente no puede ver los huesos (a menos que les entregues un folleto o lo proyectes en una pantalla), por lo que debes hacer que el esquema sea fácil de escuchar y seguir para la gente. Ésa es una de las razones por las que siempre cuento mis puntos. También trato de crear una sensación de continuidad y ritmo en el esquema para que la gente experimente una sensación de satisfacción cuando lo entrego y un sentimiento de finalización cuando lo finalizo.

Aquí hay unos ejemplos. Hace treinta años, creé un mensaje basado en la fe llamado "Cinco cosas que sé sobre las personas". Mientras escribía el discurso, jugué con la palabra *cuerpo* para darle continuidad y hacerlo divertido. Algunos de los puntos son un poco largos, pero funcionaron:

1. Todo el mundo quiere ser alguien
2. Nadie fue creado para ser nadie
3. Todos pueden ayudar a cualquiera a convertirse en alguien
4. Cualquiera que ayuda a alguien se convierte en alguien
5. Dios ama a todos y hace de cada uno de nosotros alguien

Aquí hay otro ejemplo. Fue una lección que escribí sobre el éxito usando rima en sus puntos para hacerlo memorable. Enseñé que el éxito es

- Conociendo tu propósito en la vida,
- Creciendo a su máximo potencial, y
- Sembrando semillas que beneficien a otros.

Ese esquema se convirtió más tarde en la base de mi libro *Su hoja de ruta hacia el éxito* . Otras veces, usaba un acróstico para que mis puntos fueran memorables. Aquí está el esquema de un mensaje que creé usando las palabras **PLANIFICAR CON ANTICIPACIÓN** :

Predeterminar un curso de acción.
Establece tus objetivos.
Ajusta tus prioridades.
Notificar al personal clave.
Un tiempo para la aceptación.
Póngase en acción.
Espere problemas.
siempre los éxitos.
diariamente su plan.

Creé ese mensaje hace más de cuarenta años y todavía puedo recordar y recitar todos los puntos gracias al acróstico.

Mientras trabaja en su esquema, no lo considere un conjunto de puntos no relacionados. Hazlo memorable. Un buen esquema puede funcionar por sí solo y tiene fluidez. Un gran esquema tiene un gancho que mantiene todo unido y crea una sensación de anticipación en los oyentes que no sólo les hace pensar que saben hacia dónde se dirige, sino que también les brinda algunas sorpresas en ideas o frases a lo largo del camino. Realmente es un arte, pero puedes dominarlo si trabajas continuamente en ello y tratas de mejorar con cada mensaje que escribes.

6. Pon el cuerpo sobre los huesos.

En su libro *Un experimento de crítica* , el novelista, profesor y crítico CS Lewis escribió: "La primera exigencia que nos hace cualquier obra de arte es la rendición. Mirar. Escuchar. Recibir. Quítate del camino". [65] Si bien escribía sobre el examen de obras, su visión también se aplica a la creación de ellas. A medida que nos acercamos a la elaboración de un mensaje, debemos permanecer abiertos a las posibilidades que tiene cuando se transmite. Para ello, abordo un mensaje con este pensamiento de tres pasos:

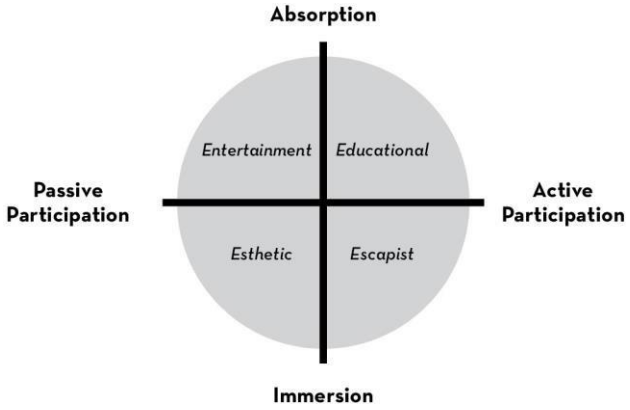
1. Sentido: ¿Cómo me ha afectado este contenido?
2. Entrega: Este contenido no se trata de mí; se trata de otros.
3. Compartir: ¿Cómo puede este contenido afectar positivamente a los demás?

Con esas ideas en mente, estoy listo para hacer el arduo trabajo de preparar el cuerpo de mi mensaje.

Miro mi esquema y empiezo a darle cuerpo, poniendo en práctica lo que he investigado. Ilustro cada punto con historias, citas, anécdotas e información. Agrego historias de mi propia vida. Muevo las cosas según sea necesario. Reformulo las cosas. Mi objetivo es crear una experiencia memorable y conmovedora para mi audiencia.

B. Joseph Pine II y James H. Gilmore, quienes escribieron *The Experience Economy* , describen la forma en que las personas procesan las experiencias en función de si son pasivas o activas y si "absorben" la experiencia o están inmersos en ella. Describen lo que llaman los cuatro reinos de la experiencia: entretenimiento, educación, escapismo y estético. [66] (Vea el diagrama de Pine y Gilmore en la página siguiente).

El entretenimiento ocurre cuando las personas absorben pasivamente la experiencia, como ver un concierto o leer un libro. Una experiencia educativa también se centra en absorber información, pero además, los participantes participan activamente en la mente, el cuerpo o ambos. Gente aprender habilidades en un salón de clases o en un campo aprendiendo a jugar fútbol tiene esta experiencia. Una experiencia escapista es a la vez inmersiva y activa, como cuando la gente visita parques temáticos, juega en casinos o juega juegos de computadora. Las experiencias estéticas son inmersivas pero pasivas y no dejan ningún efecto físico en su entorno. Los ejemplos incluyen contemplar el Gran Cañón o ver una exhibición de arte.



La gente busca una experiencia educativa para *aprender* , una experiencia escapista para *hacer* , una experiencia de entretenimiento para *sentir* y una experiencia estética para *estar allí* . Sin embargo, Pine y Gilmore afirman: “Las experiencias más ricas abarcan aspectos de los cuatro reinos. Estos se centran en el 'punto óptimo' en el medio del marco”. [67] Lo mismo ocurre con las experiencias más ricas para una audiencia. Por esa razón, mientras escribo mi esquema busco formas de incluir estos cuatro ámbitos para la audiencia. Así es como lo aplico:

- Educación (Para Aprender): ¿Dónde está la enseñanza en mis contenidos?
- Escapist (To Do): ¿Dónde está la interacción en mi contenido?
- Entretenimiento (para sentir): ¿Dónde está la emoción en mi contenido?
- Estética (Estar ahí): ¿Dónde está la conexión en mi contenido?

Cuantas más formas puedas agregar a la experiencia de tu audiencia, mejor será la experiencia que tendrán; tendrá mayor impacto y será más memorable.

7. Crea pasarelas para tus ideas

Cada mensaje es como un vuelo en avión. Para llegar a alguna parte, tiene que despegar y aterrizar. El éxito de su comunicación depende de estas dos cosas. Si no puede despegar, nunca vuela con el público. Si no puedes aterrizar, se estrellará al final. De cualquier manera, has perdido tu audiencia y todo el trabajo que has realizado para crear tu contenido será en vano.

Hay muchas maneras de crear un buen despegue. Me gusta construir mi pista de salida usando este tipo de cosas:

- Una pregunta
- Una cita
- Una predicción
- Un evento actual
- Una referencia histórica
- Una promesa de mejora
- Una conexión de corazón

- Un llamamiento al interés propio de la audiencia.

Mi deseo es incluir al menos cuatro de ellos en los primeros cinco minutos de mi mensaje. Los que uso siempre son la conexión del corazón y la apelación al interés propio. Una de las razones por las que digo tan a menudo: “Mi nombre es John y soy tu amigo” es que quiero establecer una conexión de corazón con la gente. quiero que sepan que soy ahí para ellos y me preocupo por ellos. Para apelar a su interés personal, podría decir algo como: "Esta mañana estaba pensando en ti y en cómo podría agregarte valor hoy". Nuevamente, quiero que sepan que mi objetivo es ayudarlos y alegrarlos de haber venido.

Así como se necesita una pista para un despegue potente, también la necesita para lograr un aterrizaje suave. He visto a muchos oradores hacer un mal trabajo al "aterrizar el avión". Algunos simplemente se detienen como si se les acabara el combustible. Otros parecen estar practicando lo que los pilotos llaman touch-and-go, donde parece que están a punto de aterrizar, pero luego despegan. Vuelven a dar la vuelta, alinean un aterrizaje y despegan de nuevo. Cuanto más hacen esto, más se cansan, confunden y frustran sus audiencias.

Mi consejo es alinear el mejor enfoque, saber exactamente dónde aterrizar el avión, concentrarse y terminar. Puedes hacer estas cosas por

- Revisar y resumir su charla,
- Dar a las personas un plan de acción y
- Empoderándolos para actuar.

Si las personas tienen claro lo que dijiste, saben qué hacer y están inspiradas para hacerlo, les habrás agregado valor y se irán sintiéndose ayudados y empoderados.

8. Planifique sus transiciones

Recientemente, un amigo me envió una foto de un guía turístico caminando con un cartel en alto para que su gente pudiera seguirlo y seguirle el ritmo, pero en la foto nadie lo seguía. ¡Ni una sola persona! El número Una regla para cualquier guía turístico es: no perder a su grupo. Esto también es válido para los comunicadores. Y la forma más rápida de perder audiencia es mediante transiciones deficientes.

Llamo a una transición el trapecio de una charla porque pasar suavemente de una idea a otra es como soltar una barra del trapecio que se balancea y tener que agarrar la siguiente. Descubrí que en una presentación de cuarenta y cinco minutos, debo navegar de cuatro a seis momentos trapezoidales en los que tengo que dejar ir donde estoy para llegar con éxito a donde quiero ir.

Lo que más me ayuda a realizar una buena transición es que los puntos principales de mis presentaciones están numerados, por lo que pasar de un número a otro hace que la transición sea obvia y fácil de seguir para mi audiencia. Sin embargo, también hago uso frecuente de una pausa. Dado que la pausa es la transición más comprendida en una conversación, es muy eficaz en los discursos. Entonces, ¿por qué muchos comunicadores no lo utilizan? Evitan el silencio porque creen que están cediendo el control de la audiencia. Pero las pausas pueden usarse poderosamente. Examinaré la pausa extensamente en la Ley del Cambio (capítulo 14), por lo que no necesito decir mucho sobre ella aquí, aparte de alentarte a usarla.

Utilizo muchas otras técnicas en el escenario para realizar la transición, pero no están escritas en mi contenido. Me muevo de un lugar a otro. Utilizo una expresión facial. Cambio el ritmo de mi discurso. Me levanto o me siento. Las mejores transiciones se producen como resultado de estar conectado con los miembros de su audiencia e interactuar con ellos. Si no tienes mucha experiencia hablando, busca lugares en tu contenido donde puedas agregar pistas para realizar transiciones físicas.

9. Utilice frases que generen ecos

La última pieza del rompecabezas puede ser una de las más difíciles de crear, pero a menudo es la más impactante: usar frases que crean ecos en las mentes y los corazones de las personas. Para citar a Mark Twain, "La diferencia entre la palabra *casi correcta* y la palabra *correcta* es realmente un asunto muy grande: es la diferencia entre la luciérnaga y el relámpago". [68]

Cuando preparo contenido, trabajo duro para crear frases memorables. Sé que la gente no recordará cada palabra de mi discurso. Pero si uso las palabras *correctas* , recordarán una oración o frase y se volverá "portátil". Lo llevarán consigo después de la experiencia y se lo repetirán a otros.

Ésta es una característica de los grandes oradores. No recuerdo todos los discursos que pronunció John F. Kennedy, pero sí recuerdo esta frase: "No preguntes qué puede hacer tu país por ti; pregunta qué puedes hacer tú por tu país". [69] Podría haber dicho: "¿Qué puedes hacer por Estados Unidos?" pero en cambio hizo que sus palabras fueran memorables.

El novelista Joseph Conrad observó: "Las palabras han puesto en movimiento a naciones enteras y han levantado el suelo seco y duro sobre el que descansa nuestro tejido social. Dame la palabra adecuada y el acento adecuado y moveré el mundo". [70] Un ejemplo extraordinario de esto ocurrió en el discurso que Franklin D. Roosevelt pronunció el 8 de diciembre de 1941. El día anterior, el presidente se había enterado del ataque japonés a Pearl Harbor alrededor del mediodía, y durante el resto de la tarde, él y su El personal recibió informes fragmentarios sobre la destrucción y sus víctimas. Por la tarde había decidido ir al Congreso al día siguiente para pedirles una declaración de guerra.

Los discursos de Roosevelt generalmente tomaban de tres a diez días para crearse e involucraban a varios redactores de discursos. Pero en este caso, el presidente llamó a su secretaria, Grace Tully, y le dijo: "Siéntate, Grace. Mañana compareceré ante el Congreso y me gustaría dictar mi mensaje. Será breve".

Comenzó: "Ayer, 7 de diciembre de 1941, una fecha que quedará en la historia mundial, los Estados Unidos fueron simultánea y deliberadamente atacados por las fuerzas navales y aéreas del Imperio del Japón". Continuó dictando sin vacilaciones ni revisiones hasta completar un mensaje de unas quinientas palabras.

Cuando Roosevelt recibió la copia mecanografiada, no cambió mucho. El cambio más significativo fue tachar "una fecha que vivirá en la historia mundial" y reformularlo como "una fecha que vivirá en la *infamia* ". Hizo otros cambios menores, pero esas palabras generaron ecos. Ese discurso ha llegado a ser conocido como el "Discurso del Día de la Infamia", y millones de estadounidenses que ni siquiera estaban vivos cuando Roosevelt pronunció esas palabras pueden citar esa frase. [71]

Otro gran ejemplo es el discurso “Tengo un sueño” de Martin Luther King Jr. En él utilizó la repetición, comenzando oraciones con la frase “Tengo un sueño” ocho veces diferentes. Hoy puedes decir solo esas cuatro palabras y la gente sabrá que estás haciendo referencia al discurso que describió un mundo mejor de igualdad racial y reconciliación. King, como cualquier maestro que conoce la importancia de la repetición para el aprendizaje, repitió la frase pero sin que pareciera repetitiva porque fue creativo y apasionado en su expresión. Estudie a grandes oradores y encontrará frases que han cobrado vida propia debido a la forma creativa y poderosa en que redactaron sus mensajes.

Durante años, mi objetivo es utilizar frases en mis comunicaciones que generen ecos. Me encanta cuando a una frase tan conocida como “A veces se gana, a veces se pierde” se le puede dar un giro creativo y se convierte en “A veces se gana, a veces se aprende”. Y siempre trato de hacer una frase pegadiza, así que en lugar de decir: "El éxito requiere trabajo duro", digo: "Paga ahora". juega más tarde” o “Tienes que rendirte para subir”. Una vez estaba hablando con el escritor, director y productor Tyler Perry y cuando él me habló de seguir trabajando duro cuando ya no lo necesitaba, le dije: "Cuando puedes permitirte el lujo de renunciar, no puedes permitirte el lujo de renunciar". Se quedó grabado en mí y luego me inspiró cuando me dirigí a una empresa que acababa de experimentar un año récord. Le dije: "No has llegado hasta aquí sólo para llegar hasta aquí".

En cualquier presentación decimos muchas palabras. La mayoría son escuchadas y pronto olvidadas. Sin embargo, si trabaja intencionalmente para crear declaraciones de eco en su comunicación, sus oyentes sentirán su discurso además de escucharlo, y recordarán partes de él mucho después de que haya terminado de hablar.

Una vez que haya terminado de crear mi contenido, todavía no he terminado. Miro mis notas, intento evaluar el mensaje completo y me hago tres preguntas:

- *¿Cómo me ha afectado lo que estoy comunicando?* Si yo no me conmuevo, mi audiencia tampoco lo hará.
- *¿Cómo puedo hacerlo único y diferente?* Se recuerdan muy pocos oradores o discursos; tenemos que *hacerlos* memorables.
- *¿Cómo puedo mejorarlo?* Si puedo hacer algo para mejorarlo antes de entregarlo, lo hago.

Si trabaja duro en su contenido y hace que cada mensaje sea lo mejor posible, la Ley del Contenido comenzará a hacer efecto. Dirá algo que valga la pena decir y la gente comenzará a escuchar. Eso será muy satisfactorio. Pero no dejes que eso te impida seguir esforzándote, aprendiendo y creciendo.

Para seguir siendo relevante y identificable, aprenda algo nuevo todos los días. Sigue investigando y explorando. Sigue haciendo preguntas. Vivir nuevas experiencias. Lea y archive contenido todos los días. Amas lo que haces. Y actualice siempre cualquier lección que desee enseñar más de una vez. Su contenido seguirá mejorando sólo si *usted* sigue mejorando. Si estás en continuo crecimiento, *nunca te* quedarás sin contenido y *siempre* tendrás algo que valga la pena decir.

COMO SE DICE

7

LA LEY DE CONEXIÓN _ _

Los comunicadores saben que todo se trata de los demás

CUANDO LOS AUTORES ESCRIBEN, SABEN que algunas partes de su libro son más importantes que otras. No todas las ideas tienen el mismo peso. Algunos tienen mucho mayor valor que otros. Muchas veces, dejamos que usted, el lector, descubra por su cuenta esas ideas más importantes y tome nota de ellas sin que nosotros les prestemos atención adicional.

Éste no es uno de esos momentos, así que seré lo más claro posible: ***la Ley de Conexión es, con diferencia, la idea más importante de este libro.***

¿Por qué? Porque la comunicación se trata de los demás. Demasiados oradores ponen todo su énfasis en el contenido. Creen que el contenido tiene más valor que la conexión. Eso no es cierto. Si bien tanto el contenido como la conexión son importantes, los buenos comunicadores saben que la conexión es más importante que el contenido. Por eso digo que los comunicadores saben que todo se trata de los demás. Esa es la Ley de Conexión.

¿HARÁS LA CONEXIÓN?

Cuando escuchas a alguien hablar con otros, sabes inmediatamente qué valoran: a sí mismos, su contenido o su audiencia.

Las personas que se centran en sí mismas *buscan llamar la atención* .

Los oradores que se centran en el contenido *dan información* .

Los comunicadores que se centran en los demás *establecen una conexión.*

Hasta que te conectes con la gente, habrá una barrera entre tú y ellos. No importa qué tan bueno sea tu contenido, las personas no lo recibirán tan bien como lo harían si te conectaras primero. Sin conexión, pueden estar *interesados* , pero no *inspirados* . Las personas recibirán más de un comunicador con contenido *promedio que se conecta* que de un orador con *excelente* contenido que *nunca se conecta* . He aquí por qué: a la gente no le importa cuánto sabes hasta que sepan cuánto te importas. Si quieres comunicarte, debes conectarte. Si puedes conectarte *y* tener excelente contenido, ¡será un jonrón!

Si piensas en la naturaleza humana, esto tiene sentido. Si es cierto que casi todo lo que llegamos a ser y logramos en la vida ocurre con y a través de otras personas, entonces la capacidad de conectarnos y crear una buena relación con los demás es la habilidad más importante que podemos aprender. Los cónyuges que se conectan entre sí tienen más probabilidades de permanecer casados. Los padres que se conectan con sus hijos tienen más probabilidades de mantener relaciones positivas con ellos. Los líderes que se conectan

con los miembros de su equipo tienen más probabilidades de crear equipos productivos. Y los comunicadores que conectan con sus audiencias son es más probable que lleguen a ellos y les agreguen valor cuando hablan.

La capacidad de conectarse se ha vuelto aún más importante ahora que nos comunicamos virtualmente con más frecuencia. Es muy fácil para las personas distraerse, desviarse o desconectarse cuando están en una videollamada. Soy muy consciente de esto cuando me comunico en vivo usando la tecnología. Los espectadores se vuelven pasivos, como observadores desapasionados que te miran a través de una ventana. Hago lo que puedo para "entrar" en su habitación y trato de estar con ellos para que se sientan vistos y conectados.

Por ejemplo, recientemente organicé una llamada de tutoría por Zoom para madres jóvenes emprendedoras. Una madre tenía a su hijo pequeño en su regazo mientras escuchaba mis enseñanzas, y su hijo comenzó a quejarse y a llorar. Pude ver que estaba avergonzada. En lugar de ignorar la distracción o intentar hablar sobre ello, dejé de enseñar y hablé con ella. Le pregunté el nombre y la edad de su hijo. Le pregunté si tenía otros hijos. Luego hablé durante tres minutos de lo mucho que admiraba su deseo de ser una buena madre y también de aprender y crecer en su carrera. Pronto, las otras madres utilizaron el chat de Zoom para decir cuánto la admiraban también. Más tarde me hizo saber que pasó de sentirse avergonzada a sentirse abrazada y estaba agradecida.

Cuando se comunica virtualmente, necesita conectarse como pueda. Durante la pandemia de COVID-19, un amigo director ejecutivo compartía su frustración porque ya no podía comunicarse en persona con los empleados de su gran empresa. Estaba acostumbrado a recibir comentarios de ellos mientras hablaba. Sentía como si no estuviera conectando en la pantalla. Me pidió consejo. "Dígales que extraña sus comentarios", sugerí. "Y dales tu número de teléfono celular y pídeles que te envíen un mensaje de texto". Lo intentó y dijo que la comunicación virtual ya no se sentía aislada; volvió a sentir inclusión y conexión con sus empleados.

Conectar con la gente, especialmente mientras hablo, es muy gratificante para mí. Me concentro en ello antes, durante y después de hablar. Antes de hablar, la primera pregunta que me hago es: *¿ Cómo conectaré con mi audiencia?* La pregunta que me hago mientras hablo es: *¿ Estoy conectando con mi audiencia?* Y cuando termino, la pregunta que me hago es: *¿ Conecté con mi audiencia?* Si no puedo responder positivamente a esas preguntas, no he tenido éxito como orador. Realmente no me he comunicado.

CÓMO APRENDÍ SOBRE LA CONEXIÓN

He sido orador durante cincuenta y siete años. Pero he sido un orador que conecta sólo durante cuarenta y siete de esos años. Tuve que aprender a conectarme con la gente, ¡y tú también puedes! Si bien me tomó diez años descubrir cómo conectarme mientras hablaba, se sentaron las bases para conectarme con personas en una etapa anterior de mi vida. Quiero compartir lo que aprendí a través de los años para que no les lleve tanto tiempo como a mí aprender la Ley de Conexión.

En mis años escolares, aprendí el valor de la conexión

Mi maestra de tercer grado, la señora Stein, era buena enseñando pero no conectando. Ella nunca construyó ese puente hacia nosotros como estudiantes. Como resultado, aprendimos nuestras lecciones, pero no amamos a nuestro maestro.

El año siguiente que estaba en la escuela, todo cambió. Mi maestra fue la Sra. Tacy, quien resultó ser mi maestra favorita. Ella no solo enseñó bien sino que se conectó bien. Sí, aprendimos nuestras lecciones, pero también la amamos. ¡Cuarto grado fue mi año favorito, no porque aprendí más sino por la conexión que sentí con ella!

Cuando hice la transición de la escuela primaria a la secundaria, diferentes profesores me enseñaron diferentes cursos por primera vez. Como a la mayoría de los estudiantes, algunas clases me gustaron más que otras. Pero rara vez la diferencia era el tema de la clase. Casi siempre, ¿qué Determiné si esperaba con ansias una clase o temía que fuera el maestro. Cuando el maestro se conectó con nosotros, nosotros nos conectamos con la clase.

Más adelante en la universidad, teníamos más control sobre los cursos que elegíamos. La mayoría de los semestres, mis amigos y yo nos reuníamos para hablar sobre qué clase elegiríamos, y siempre trabajábamos nuestros horarios en torno a los profesores que disfrutábamos y los que queríamos evitar. Los mejores profesores sacaron lo mejor de mí. Durante esos años, comencé a pensar en cómo quería ser como los maestros que amaba, los que conectaban con sus alumnos.

Piensa en los mejores y peores profesores que hayas tenido. ¿Qué hizo grandes a los mejores profesores? Apuesto a que fue más que cuánto sabían o se preocupaban por el tema. ¡Era lo mucho que se preocupaban por ti! Piensa en lo que los hizo tan especiales. Aprenda de lo que hicieron y aplíquelo a su comunicación. El cuidado conecta.

Mi papá me enseñó que poner a los demás en primer lugar era la clave del éxito

Cuando era estudiante de primer año en lo que hoy es Ohio Christian University, mi padre, que entonces era el presidente de la universidad, nos llevó a mí y a cuatro de mis amigos a un viaje. La primera noche en nuestro destino, papá discutió nuestras dos opciones de actividades que podríamos realizar al día siguiente. Después de explicarlas, votó y yo fui derrotado. Durante el resto del fin de semana, me deprimí y me quejé de lo infeliz que estaba por no salirme con la mía. Como resultado de mi actitud y egoísmo, me sentí miserable y afectó negativamente el viaje de todos los demás.

La noche que llegamos a casa, papá me sentó y tuvimos una larga conversación, durante la cual me enseñó cuatro verdades:

1. No es sobre ti; se trata de los demás, ¡así que supéralo!
2. Las personas inmaduras ven las cosas sólo desde su propia perspectiva.
3. Las personas maduras ven las cosas desde la perspectiva de los demás.
4. Las personas inmaduras rara vez tienen éxito y nunca son significativas.

Para subrayar esta lección y asegurarme de que la entendía, papá me castigó durante un mes. Y como todavía vivía en casa, pudo asignarme una tarea diaria. Me pidió que agregara valor a alguien y que le diera un informe al respecto todas las noches durante la cena de ese mes. Y funcionó. Durante treinta días practiqué conectarme con los demás y aprendí por qué era tan importante.

¿Cómo te va en esta área? ¿Necesitas superarte, como lo hice yo? ¿Te has dado cuenta de que todo se trata de los demás? ¿Trabajas para ver las cosas desde la perspectiva de los demás? ¿Y trabaja para hacer eso mientras se comunica con los demás?

CLAVES PARA CONECTAR CON LOS DEMÁS

Si deseas comunicarte con los demás, entonces debes aprender a conectarte. Conectarse es la tarea número uno, ya sea que hables con una persona, con un grupo o comunicándote con una multitud. Puedes lograrlo si tienes en cuenta estas cinco prácticas:

1. Date cuenta de que no eres la atracción principal

En lo que respecta a hablar en público, ¡mi vida ha sido bendecida! A lo largo de mi carrera, he tenido la oportunidad de viajar por el mundo y hablar con millones de personas. Me he comunicado en vivo a estadios de setenta y cinco mil personas. Me han concedido el máximo galardón de Toastmasters, el Golden Gavel. Y fui incluido en el Salón de la Fama de la Asociación Nacional de Oradores. Hasta donde yo sé, soy una de las ocho personas que han experimentado ambos honores. Vi mi foto a seis pisos de altura en el costado de un edificio donde tenía programado hablar. Debido a mi capacidad para hablar, me invitaron a reunirme con el presidente de los Estados Unidos en la Oficina Oval. Y más de cien veces al año me contratan para ser el orador principal en grandes eventos. Pero sé que no soy la atracción principal, no importa adónde vaya o qué haga. ¡La gente es! Se trata de los demás.

Jerry Seinfeld, uno de los cómicos más importantes del mundo y uno de mis favoritos, lo entiende. Millones de personas vieron *Seinfeld* por televisión. Y ni siquiera sé cuántas personas han pagado para asistir a sus shows en vivo. Aunque a menudo se le ha presentado como la atracción principal, él sabe que no es la atracción principal. Esto es lo que dice sobre la comedia: “Si lo haces por ellos, estarás bien. Si lo haces por ti, eso podría ser problemático en cierto momento, porque ellos lo sabrán. Lo sentirán. Y no les gustará”. [72] En otras palabras, no se trata de ti. Se trata de ellos. ¡Supérate a ti mismo! Como digo en el principio del panorama general en mi libro *Ganar con la gente* , toda la población del mundo, con una pequeña excepción, está compuesta por otros.

Como sabes, soy una persona de fe. Comencé como pastor que predicaba todos los domingos. Considero que mis mensajes son importantes. Pero no importa cuán importante pueda ser mi mensaje o el suyo, debemos mantener la perspectiva sobre nosotros mismos. Para ayudarte entiende lo que quiero decir, compartiré una de mis ilustraciones favoritas que usé en un sermón:

Era el primer Domingo de Ramos. Aquí vino Jesús, entrando en Jerusalén montado en un asno. Grandes multitudes comenzaron a gritar: “¡Hosanna! ¡Hosana! Algunos arrojaron sus abrigos al suelo. Otros extendieron ramas de palma.

El asno aguzó las orejas. "Bueno", dijo, ahuyentando una mosca de un parche sarnoso. “¡No tenía idea de que pensaran tan bien de mí!” [73]

¿A dónde voy con esto? Cada vez que alguien se me acerca después de haber hablado y me dice: “¡Guau! ¡Eso fue fantástico!” En realidad no me están diciendo “hosanna”. ¡Necesito recordarme a mí mismo que sólo soy el asno que cargó a Jesús!

No importa lo bueno que seas o lo importante que sea tu mensaje, debes recordar que no eres la atracción principal. Esa comprensión abre la puerta a conectarse con la gente. No estás ahí para impresionarlos o para elevarte, aumentando la distancia entre tú y ellos. Tu objetivo debe ser acortar la distancia.

2. Haga de su primera impresión su mejor impresión

Los psicólogos dicen que las personas tardan unos siete segundos en evaluar a los demás y decidir si les agradan. [74] Esto ocurre no sólo cuando la gente te encuentra cara a cara, sino también cuando das un paso adelante para hablar. Piense en ello como la prueba de siete segundos. Esos primeros segundos son cruciales porque una vez que alguien te etiquete mentalmente como agradable o desagradable, todo lo demás que hagas será visto a través de ese filtro. Cuando le agradas a la gente, buscarán lo mejor de ti. Cuando no lo hacen, ocurre lo contrario.

Cuando interactúo con personas individualmente, trato de practicar la regla de los treinta segundos, sobre la cual escribí en mi libro *25 maneras de ganar con la gente* . A los treinta segundos de una conversación, trato de decirle algo alentador a la persona con la que estoy interactuando. Cuando mi hija Elizabeth era pequeña, una vez me dijo: "Papá, me encanta la forma en que miras a las personas a los ojos y dices algo positivo sobre ellas cuando las conoces". Eso hizo sonreír a mi corazón.

La mayoría de las personas se centran en sí mismas cuando conocen a los demás por primera vez. Se preocupan por cómo se ven o cómo los percibe la otra persona. Irónicamente, eso es exactamente lo contrario de lo que deberías hacer. En cambio, deberías concentrarte en ellos. No es de extrañar que la actriz Lisa Kirk dijera: "Un chismoso es aquel que te habla de los demás; un aburrido es aquel que te habla de sí mismo; ¡Y un conversador brillante es aquel que te habla de ti mismo! [75]

Hace unos años, me invitaron a hablar ante una gran multitud de empresarios en Moldavia. Antes de ese evento, me reuní con los cien líderes que habían sido responsables de organizar el evento y traer a los asistentes. Cuando nos reunimos en una sala cercana, sabiendo que teníamos menos de media hora antes de que comenzara el evento, me pidieron que hablara con ellos. Mi mayor deseo era agradecerles, pero cuando los miré a la cara y los vi inclinados, sentí que había una mejor manera de hacerlo que hablar durante veinticinco minutos.

"Gracias por hacer posible este evento", dije. "Me han pedido que hable con usted, pero ¿está bien si hablo sólo cinco minutos? Porque lo que realmente quiero es poder tomarme una foto con cada uno. de ti." Se pusieron de pie de un salto y aplaudieron. En ese momento, quería que supieran que *yo sabía que* yo no era la atracción principal. ¡Ellos eran! Eso causó una gran primera impresión y conectamos.

3. Sea intencional al intentar comprender su mundo

Cuando hablas y no logras conectarte con la gente, puedes ver en sus caras que piensan: ¿ *Y qué?* Pero cuando te conectas bien, puedes ver que están pensando: ¡ *Yo también!* ¿Cómo inspiras eso? Trabajando para ver desde su perspectiva y tratando de comprender su mundo.

Cuando mi amigo Jim Rohn hablaba sobre liderazgo, solía decir: "Empiece por dónde está la gente antes de llevarla a donde quiere ir". Cuando se trata de hablar, creo que debes encontrar personas antes de poder conectarte con ellas. Ser intencional a la hora de "encontrar" personas significa tratar de comprender su mundo para poder encontrar puntos en común con ellas. Y luego, ir a donde están les permite conectarse.

En *Ganar con la gente* , escribí sobre el Principio de Intercambio, que dice que en lugar de poner a los demás en su lugar, debemos ponernos a nosotros mismos en su lugar. Este es un concepto esencial para conectarse, ya sea con un individuo o un grupo. Hago esto de varias maneras antes de hablar. Intento descubrir todo lo que puedo sobre mi audiencia y trato de ponerme en su lugar mental y emocionalmente. Intento anticipar cuáles son sus esperanzas y sueños para poder hablar directamente con ellos. También me pongo en su lugar físicamente. Si puedo, saldré a la sala antes de que entre el público y me sentaré en un asiento que pronto ocupará uno de ellos. Miro hacia el escenario y me recuerdo a mí mismo que la gente puede estar mirándome, pero no se trata de a mí. Se trata de ellos. Si puedo, mi preferencia es sentarme con ellos y subir al escenario desde el público, no desde detrás del escenario. Si me siento conectado emocionalmente con ellos, estoy listo para hablar.

En 2019, recibí la noticia de que recibiría el Premio Horatio Alger y sería incluido como miembro de la Asociación Horatio Alger. Conocía a Alger, el autor, porque mi padre me presentó sus libros cuando era niño. Me encantaron las historias de emprendimiento que encarnaban sus héroes, desde la pobreza hasta la riqueza. Pero estaba aún más emocionado de estar conectado con la Asociación Horatio Alger. Es una organización sin fines de lucro fundada en 1947 para reconocer los logros y ayudar a jóvenes prometedores en circunstancias difíciles. Desde 1984, la asociación ha otorgado más de $245 millones en becas universitarias basadas en necesidades a más de treinta y cinco mil estudiantes. [76]

La noche de la ceremonia de premiación, se esperaba que los otros once ganadores y yo pronunciáramos un breve discurso de agradecimiento a los miembros de la asociación y sus invitados. Todo en el evento fue formal, desde nuestra vestimenta hasta el lugar (la Corte Suprema de los Estados Unidos) y el programa. Incluso nuestros discursos de agradecimiento habían sido escritos y ensayados. Pero mientras escuchaba los otros discursos desde la sala verde, mis pensamientos se centraron en los jóvenes que recibirían las becas de ese año. Todos ellos habían salido de situaciones difíciles y se habían enfrentado a tremendas dificultades, pero habían trabajado duro, habían tenido éxito en la escuela y estaban recibiendo becas para universidades para poder perseguir sus sueños.

Cuando llegó mi turno de hablar y subí al escenario, ya había decidido que no iba a dar el discurso que había ensayado. En cambio, miré a los chicos de secundaria que estaban sentados en el balcón. Me tomé un momento para agradecer a la asociación por la recompensa, pero luego dije: "Esta noche realmente se trata de los estudiantes. y si me lo permiten, me gustaría tomarme unos minutos para hablar sólo con ellos".

Durante los siguientes diez minutos me dirigí a esos niños. Les dije lo orgulloso que estaba de ellos y lo mucho que creía en ellos. Los elogié por la forma en que superaron los obstáculos en sus vidas y sobresalieron en la escuela. Les dije que sabía que tenían una ventaja en el éxito porque ya habían aprendido que la vida no era fácil y que habían logrado mucho a pesar de ello. Y los animé a vivir su mejor vida. Cuando terminé, los aplaudí. En respuesta, todos los presentes se levantaron de sus asientos, se dieron vuelta para ver a los

niños sonrientes en el balcón y les dieron una ovación de pie de cinco minutos. Fue hermoso.

Cuando el público se volvió, yo ya me había ido. Aproveché el momento para escabullirme del escenario. Al principio, todos parecieron sorprendidos. Pero luego lo entendieron. La noche fue sobre los niños y volvieron a aplaudir.

Cuando terminaron todos los discursos y terminó la ceremonia, subí al balcón y pasé tiempo con esos estudiantes. Todos reímos, sonreímos y nos tomamos fotografías juntos. Es una noche que nunca olvidaré.

La palabra *comunicación* en sí misma alude a la importancia de encontrar puntos en común al hablar con los demás. *Comunicar* proviene de la palabra latina *communicatus* , que significa "impartir, compartir" o literalmente "hacer común". [77] Para conectarnos, necesitamos establecer puntos en común. Cuanto mayores sean los puntos en común, mayor será el potencial para una comunicación efectiva.

4. Sea agradable

Las primeras tres prácticas para conectarte con las personas te ayudarán a desviar la atención de ti mismo y ponerla en los demás, donde corresponde. Cuando te des cuenta de que no eres la atracción principal, concéntrate en los demás para causar una buena impresión y trabajar para comprender a las personas, usted sienta las bases para la conexión. Las siguientes dos prácticas te ayudarán a concentrarte en las cosas que puedes hacer para *mejorar* por el bien de los demás.

Empiece por hacer todo lo posible para volverse accesible a las personas emocional, intelectual y físicamente. La comunicación consiste en eliminar barreras. Por ejemplo, cuando estoy hablando en el escenario, me siento en un taburete y pongo mis notas en una mesa alta o en un atril. Me pongo cómoda para que la gente se sienta cómoda y segura al escucharme. Sé quién soy y estoy bien con eso. Estar a gusto consigo mismo ayuda a que otros se sientan a gusto con usted, lo que yo llamo el principio de accesibilidad para *ganar con la gente* . Si usted se siente incómodo mientras habla, la audiencia lo siente, se distrae y pierde su mensaje. Si alguna vez te pones nervioso cuando hablas, no lo anuncie. Una vez que lo hagas, tu audiencia se sentirá obligada a preocuparse por ti. Los presentadores que causan preocupación no inspiran gran confianza. Para ser agradable, debes aprender a sentirte cómodo con quien eres.

Cuando hablo y digo: “Mi nombre es John y soy tu amigo”, les hago saber a todos que mi charla será conversacional. A menudo, voy un paso más allá y digo: "A la cuenta de tres, dame tu nombre". Todo el público grita sus nombres a la vez y yo respondo: "Encantado de conocerte". ¿Qué estoy haciendo? Estoy tratando de ser agradable para eliminar barreras. Quiero que piensen en mí como un amigo, no como "el orador". Mientras escuchan, quiero que sientan que les estoy hablando *a* ellos y *con* ellos, no *a* ellos.

También trabajo para que mis palabras sean inclusivas y atractivas. Utilizo *we, us* y *our* . Nunca uso jerga técnica ni palabras de moda en los negocios ni cualquier lenguaje que indique que no estamos en el mismo nivel y en esta conversación juntos. Soy intencionalmente abierto y auténtico.

A veces, ser agradable y auténtico puede dar un giro divertido. Hace unos años, cuando estaba hablando en Baltimore, estaba caminando por el escenario y decidí sentarme en una

barandilla a un lado del escenario mientras hablaba con la multitud. Mientras hablaba, me deslicé unos centímetros y sentí que mis pantalones se rasgaban. Me levanté, revisé subrepticiamente con la mano y descubrí un desgarro de quince centímetros.

"¡Ups!" Dije en voz alta mientras rápidamente me sentaba en la barandilla. "Acabo de romperme los pantalones", le dije a mi audiencia, "y necesito un par nuevo. ¿Quién puede ayudarme? Mi cintura mide cuarenta pulgadas y mi entrepierna mide treinta y uno. El color es azul. Si alguien va a comprarme algunos, los pagaré y te daré un montón de mis libros".

Una señora entre la multitud se levantó y gritó: "Yo haré eso", y se fue entre los aplausos del público. Luego me levanté y continué mi enseñanza, moviéndome de lado en el escenario para que nunca le diera la espalda al público. Con cada movimiento exagerado que hacía, aullaban de alegría. Esa postura afable nos ayudó a conectarnos aún más.

5. Desarrollar carisma

La última acción que puedes tomar para conectarte con la gente es desarrollar el carisma. Quizás te preguntes: *¿Es eso posible?* especialmente si sientes que te falta. Pero aquí hay una gran noticia: ¡el carisma es una elección! La persona que me ayudó a entender esto fue mi amigo Dan Reiland. Pensé que el carisma era un rasgo de personalidad con el que todos nacían o sin él. Dan me ayudó a comprender que el carisma está presente en las personas que se centran primero en los demás. Fue entonces cuando comencé a enseñar el Principio del Carisma: las personas están interesadas en la persona que está interesada en ellas.

Puedes desarrollar carisma cuando te concentras en los demás estando presente, proyectando confianza y creando calidez.

Los comunicadores carismáticos están plenamente presentes

Cuando entras en una habitación y saludas a los demás, ¿qué frase expresa mejor tu pensamiento: "Aquí estoy" o "Ahí estás"? Las personas que prestan a los demás el 100 por ciento de su atención irradian carisma. Hacen que los demás se sientan como si fueran la única otra persona en el mundo. Están presentes. Tener interés en los demás es irresistible.

Mencioné antes que me reuní con un presidente de Estados Unidos en la Oficina Oval. Ese era Bill Clinton. Como cualquier otra persona con la que hablé, él estuvo completamente presente mientras hablábamos. Continuamente hacía contacto visual, incluso cuando levantaba un vaso para tomar un trago de agua. Mientras charlábamos, dos veces un miembro del Servicio Secreto entró en la oficina para recordarle que era hora de partir hacia Camp David. Después de una segunda interrupción, me llevó a una habitación lateral para que pudiéramos hablar otros treinta minutos sin ser molestados. Aquí estaba el presidente de los Estados Unidos haciéndome *sentir* importante.

Cuando hablo cara a cara con alguien, trabajo para *estar ahí y ser consciente* . Busco formas de agregar valor intencionalmente a la persona con la que estoy. Cuando estoy con ellos, soy de ellos. Nunca levanto mi teléfono mientras hablamos, a menos que sea para tomar notas, y si lo hago, les digo que estoy tomando notas, no leyendo ni enviando un mensaje de texto.

Cuando hablo ante una audiencia, demuestro que estoy completamente presente de una manera diferente: me concentro en lo que llamo mis 4 F de la conciencia del habla: sentir, sentir, encontrar, encontrar.

1. Intento sentir lo que *siente mi audiencia* y reconocer y validar sus sentimientos.
2. Comparto con ellos cómo yo también he *sentido* lo mismo.
3. Comparto con ellos lo que encontré *que* me ha ayudado.
4. Ofrezco ayudarles a *encontrar* ayuda para sus vidas.

Esto es realmente una expresión de comprender su mundo y luego ofrecerles agregar valor donde estén. Piense en ello como un carisma práctico.

Comunicadores Carismáticos Proyecto Confianza

El predicador abolicionista Henry Ward Beecher dijo: "¿Nunca has visto a una persona cuya entrada en una habitación fuera como llevar una lámpara allí?... Sus vidas son tan radiantes, tan afables, tan amables, tan placenteras, que instintivamente sientes , en su presencia, que os hagan bien". [78] Creo que lo que Beecher estaba describiendo es confianza carismática. Ese tipo de confianza es contagiosa.

Para los comunicadores, ¿de dónde viene esa confianza? Proviene de sentirse seguros de su mensaje y de tener confianza en que el tiempo que pasen junto a su audiencia tendrá un impacto positivo en sus vidas. La confianza surge como resultado de

- Creer lo mejor de las personas,
- Sabiendo que el contenido de tu mensaje te ha ayudado,
- Sabiendo que les ayudará, y
- Creyendo que su respuesta será positiva.

Cuando uno tiene confianza en esas áreas, es más fácil conectarse y cumplir. Si recuerda que no está construyendo un caso para su tema, sino más bien construyendo una relación para poder ayudar a las personas, puede marcar la diferencia.

Varias veces al año, la organización Maxwell Leadership organiza un evento de capacitación llamado Conferencia Internacional Maxwell (IMC) para certificar nuevos entrenadores y oradores. En cada IMC puedo hablar durante noventa minutos sobre el ADN que quiero que posean nuestros líderes. Se lo hago saber a todos:

Somos personas de valor

¿Quién valora a las personas?

Y agregar valor a las personas

Le comunico a cada orador y entrenador que quiero que posean estos valores. Pero también les inspiro confianza para que puedan ser eficaces. ¿Por qué?

Para ser personas de valor debemos tener confianza en nosotros mismos.

Para valorar a las personas, debemos tener confianza en los demás.

Para agregar valor a las personas, debemos tener confianza en el servicio.

Si posees confianza en ti mismo y en los demás, y esa confianza está enfocada en agregar valor a las personas, serás atractivo para los demás.

Los comunicadores carismáticos crean una sensación de calidez

La gente sabe cuando te gustan y les gusta agradarles. Los hace sentir cálidos y cómodos en tu presencia. Se sienten aceptados, valorados, notados, importantes... especiales. La calidez crea conexión. Crea un ambiente donde la gente siente que pueden suceder cosas buenas.

Si te concentras en los demás y les agregas valor, mientras tienes confianza en ti mismo y en tu capacidad para ayudarlos, podrás conectarte. No es necesario ser perfecto para

comunicarse. De hecho, tratar de ser demasiado perfecto y pulido puede jugar en tu contra. Hay algo entrañable en los presentadores y las presentaciones que no son perfectas. Cuando el hablante se siente cómodo con sus imperfecciones, la gente se siente atraída por la experiencia. Así que abraza tu humanidad.

Si eres fanático de la NFL, piensa en John Madden. Es un gran ejemplo de comunicador conector. A menudo parecía desaliñado. Era un hombre enorme, pero, como dijo la analista Christine Brennan, era amable, gentil, inteligente y "un ser humano encantador". [79] Su lenguaje era a veces peculiar. A veces parecía más un fan que un comentarista profesional. No era perfecto y se reía de sí mismo. Pero amaba el fútbol, los jugadores de fútbol y los aficionados al fútbol. La gente podía sentir eso, se identificaban con él y lo amaban. Como sabía que no se trataba de él, se conectó.

Si quieres convertirte en un gran comunicador, debes concentrarte en las personas de tu audiencia y darles lo mejor de ti cada vez que entregas un mensaje. Y nunca lo olvide: los comunicadores saben que todo se trata de los demás. Esa es la Ley de Conexión.

8

LA LEY DEL APALANCAMIENTO _ _

Los buenos comunicadores lideran con sus fortalezas y las utilizan con frecuencia

UNA DE MIS ALEGRÍAS EN la vida es ser mentora de líderes y comunicadores. Eso es algo que he hecho durante más de un cuarto de siglo y he tenido el privilegio de ayudar a personas fantásticas a recorrer el camino de la mejora en la oratoria y el liderazgo. Una de las personas a las que comencé a asesorar a finales de los noventa es Kevin Myers, el fundador de 12Stone Church. Conocí a Kevin cuando era un niño y recién comenzaba su carrera, pero cuando comencé a asesorarlo, tenía alrededor de treinta y tantos años y ya era un excelente comunicador.

Una de las enseñanzas que Kevin desarrolló durante ese tiempo se llamó "Home Run Life". En él, utilizó el funcionamiento de las bases en un juego de béisbol como metáfora de vivir una vida exitosa. Era un mensaje maravilloso que tenía el potencial de ayudar a mucha gente, así que lo invité a ser orador en dos eventos que organizaba mi empresa. Primero, quería que diera el mensaje en una conferencia de liderazgo en El Paso, Texas. Y luego quise que fuera uno de los oradores principales en una conferencia que habíamos iniciado recientemente. llamado Catalyst, que luego se convirtió en uno de nuestros eventos más grandes con más de doce mil personas asistentes. Pero la experiencia de Kevin resultó ser muy diferente de lo que él y yo esperábamos. Y dio origen a la Ley del Apalancamiento.

CUALQUIERA PUEDE TENER UN MOMENTO "EL PASO"

Para que puedas apreciar plenamente la experiencia de Kevin y el poder de la Ley del Apalancamiento, necesitas escuchar su historia directamente, así que le pedí a Kevin que la cuente él mismo:

Fue un gran problema que John me pidiera que hablara. Estaba cumpliendo cuarenta años, John era mi mentor y la vida era buena. La invitación de John para hablar junto a él en su conferencia de liderazgo en El Paso y en Catalyst hizo que la vida fuera aún mejor. Me sentí humillado, honrado, impresionado y entusiasmado. Para mí, esto fue como ser llamado a las mayores desde la liga menor. En el fondo, sabía que la primera victoria sería para el equipo, pero también creía que esto definiría mi carrera. Había estado hablando profesionalmente todas las semanas durante dieciocho años, pero sabía que sería la comunicación más importante que jamás había entregado en mi carrera.

Llegó el día de la conferencia y volé a El Paso con John y el equipo. Estaba previsto que yo fuera el segundo o tercer orador y estaba entusiasmado. Cuando John me presentó con su amable afirmación habitual, me acerqué al plato metafórico para pronunciar mi charla.

Aunque ya había entregado este mensaje antes, me preparé minuciosamente. Planeaba capturar a mi audiencia con humor: cinco minutos inspirados en una rutina del comediante Brian Regan sobre ser un pésimo en las ligas menores. A esto le seguiría una transición inteligente hacia la idea de que todos quiere una vida tipo jonrón. Luego los golpearía con mi contenido que les cambiaría la vida. Sabía que esto iba a ser increíble.

Sólo que no lo fue.

Cinco minutos después de mi charla, el único sonido en la sala eran los grillos. No sólo no lograba conectarme, sino que toda la experiencia estaba muerta, para mi audiencia *y* para mí.

Empecé a perder el rumbo. Intenté otro enfoque, pero fue otro "giro y fallo". Empecé a entrar en pánico. Empecé a sudar. Debí parecer un luchador de MMA que estaba recibiendo una paliza en el octágono. Sentí como si me estuvieran arrastrando a un agujero negro en el espacio.

En este punto de mi carrera, mientras entregaba miles de mensajes, nunca me había perdido en el escenario. Quiero decir *nunca* . Fue tan desorientador que detuve la comunicación.

"Lo siento", le dije a la audiencia, y especialmente a John, "pero esto no está funcionando. Está siendo grabado y no puedo serle útil. ¿Me dejarías repetirlo? Reiniciemos las cámaras y déjenme darles el núcleo del material". No bromeo, fue así de malo.

Así que decidí improvisar. Había estado hablando durante casi dos décadas. Había tenido éxito en un equipo de debate. Había actuado en el escenario en la escuela secundaria. Tenía grandes instintos, así que lo entregaría sobre la marcha.

Sólo que no voló. Me estrellé y quemé durante los siguientes treinta minutos. Cuando finalmente terminé, salí del escenario compadeciéndose de los aplausos.

Fue la peor experiencia de comunicación de mi vida y, por primera vez, entendí por qué hablar en público a menudo se citaba como el temor número uno de la gente. Incluso mientras escribo esto, me estremezco. Siento náuseas, vuelve el pánico y empiezo a sudar. Le había fallado a John. No pude ayudar a mi audiencia. Y Había perdido una gran oportunidad. Destruyó totalmente mi confianza.

En el vuelo de regreso a Atlanta, John se mostró amable y curioso.

"Mmmm, Kevin. Nunca antes has estado en un agujero negro en un escenario, ¿verdad? preguntó. "¿Nunca has experimentado una falla total en la comunicación como ésta?"

Le confesé que no, pero ni siquiera podía procesarlo, y mucho menos mirarlo a él o a cualquier otra persona a los ojos mientras pensaba en ello. No sabía cómo seguir adelante. Afortunadamente, John empezó a enseñarme lo que ahora llama la Ley del Apalancamiento: los buenos comunicadores lideran con sus fortalezas y las utilizan con frecuencia. Como nos reuníamos regularmente, él me lo desarrolló. Comencé a usarlo todas las semanas en mis conferencias y pude ver su impacto de inmediato. Pero él y yo teníamos en el fondo de nuestras mentes que Catalyst llegaría pronto, y que iba a ser un escenario más grande con una audiencia más grande que El Paso.

Un día, durante el almuerzo, John dijo: "Kevin, no sé qué hacer si hablas en Catalyst. Si bien usted es un comunicador talentoso y los conceptos son sólidos, no podemos

permitirnos un El Paso". El equipo de John no quería correr el riesgo de que yo volviera a fallar. Juan tampoco. ¡Yo tampoco!

"Bueno, John", respondí, "he tenido algo de tiempo para procesar eso y he tenido algo de tiempo para aplicar la Ley del Apalancamiento. Por un lado, espero que me quiten de la lista de oradores. Eso me alivia la presión. Por otro lado, espero que me mantengas ahí porque creo que puedo conseguir un doble, un triple o, quién sabe, tal vez incluso un jonrón milagroso. Pero obviamente es tu decisión. Y estoy contento de cualquier manera".

No puedo explicar por qué John decidió dejarme hablar nuevamente en algo tan importante como Catalyst. Fue un riesgo enorme. Mirando hacia atrás, si yo fuera John, habría dicho que no. Sin embargo, dio luz verde.

Todos pueden tener momentos "catalizadores"

El día de Catalyst, me presentaron y me paré frente a miles de personas en la audiencia, y creo que John y su equipo contuvieron la respiración. Mientras me preparaba para entregar mi mensaje, traté de evitar que el pensamiento de El Paso me paralizara.

Esta vez, en lugar de liderar con la fuerza y el humor de otra persona, lo hice con mi propio corazón. Hablé de mis primeras luchas en el liderazgo, mis años de derrota total y mi deseo de renunciar. Compartí cómo había decidido cerrar mi organización y alejarme de ella. Incluso había vuelto con mi antiguo jefe en Michigan para pedirle mi antiguo trabajo. Pero me dijo que regresara a Atlanta para seguir intentándolo. Sabía que la mayoría de las personas en la sala *podrían* identificarse con mi experiencia. Habían estado allí. O estaban allí ahora. Y luego enseñé la solución: cómo vivir una vida de jonrón.

Lo que pasó ese día es lo que los maratonistas llaman *la euforia de un corredor* y los atletas profesionales llaman *estar en la zona* . La conexión funcionó, la sala me acompañó y ¡mi mensaje fue un jonrón! Salí del escenario ante una gran ovación. Ese día experimenté el poder de la Ley del Apalancamiento.

ENCONTRAR TU VOZ

La Ley del Apalancamiento llevó la forma de hablar de Kevin a otro nivel. Enseña a los oradores a descubrir sus puntos fuertes y utilizarlos con frecuencia para que siempre den *lo* mejor *de* sí. cuando encuentres tus puntos fuertes, encuentras tu voz. A partir de ahí, tu comunicación se ajusta a quién eres. Se vuelve natural. La novelista Doris Mortman dijo: "Hasta que no hagas las paces con quien eres, nunca estarás contento con lo que tienes". [80] Si quieres crecer como comunicador, debes aprender tus fortalezas primarias naturales y utilizarlas cuando hablas.

Creo que sabemos que debemos centrarnos en utilizar nuestras fortalezas en otras áreas de la vida, pero a menudo descuidamos aplicar esta verdad a nuestra comunicación. Eso me ocurrió a mí cuando era un joven comunicador. Como ya he explicado, comencé imitando a otros oradores sin éxito. Estaba mirando a los comunicadores y preguntándome: "¿Qué tienen ellos que yo quiero?" En cambio, debería haber estado mirando a mi audiencia y preguntando: "¿Qué tengo yo que ellos quieran?" Sólo después de que dejé de emular a los demás y descubrí mi propia voz auténtica, mis mensajes comenzaron a tener peso y a aumentar su influencia.

¿Qué sucede cuando no aprovechamos nuestras fortalezas para lograr el éxito? Terminamos intentando mejorar nuestras debilidades. Pero, en última instancia, esa es una causa perdida. Una fábula escrita en 1940 por George H. Reavis, quien en ese momento era superintendente de escuelas públicas en Cincinnati, Ohio, ilustra esto fantásticamente. La llamó “La Escuela de Animales”:

Érase una vez…

Los animales decidieron que debían hacer algo heroico para afrontar los problemas de un "nuevo mundo". Entonces organizaron una escuela. Adoptaron un plan de estudios de actividades que consistía en correr, escalar, nadar y volar. Para facilitar la administración del plan de estudios, todos los animales tomaron todas las materias. El pato era excelente nadando; de hecho, mejor que su instructor. Pero sólo obtuvo notas aprobatorias en vuelo y fue muy pobre en carrera.

Como corría lento, tuvo que quedarse después de la escuela y también dejar de nadar para practicar correr. Esto se mantuvo hasta que sus pies palmeados estuvieron muy desgastados y solo alcanzó un nivel promedio en natación. Pero el promedio era aceptable en la escuela, así que nadie se preocupaba por eso excepto el pato.

El conejo empezó siendo el mejor de la clase en carrera, pero tuvo un ataque de nervios debido a tanto trabajo de recuperación en natación.

La ardilla era excelente trepando hasta que desarrolló frustración en la clase de vuelo, donde su maestra le hizo comenzar desde el suelo hacia arriba en lugar de desde la copa del árbol hacia abajo.

También desarrolló un caballo charley por el esfuerzo excesivo y luego obtuvo una C en escalada y una D en carrera.

El águila era una niña problemática y la disciplinaban severamente. En la clase de escalada, llegó antes que todos los demás a la cima del árbol, pero insistió en usar su propio camino para llegar allí. [81]

Reavis termina la historia contando cómo una anguila promedio se convirtió en la estrella de la escuela porque no hacía nada tan mal como los animales que trabajaban en sus debilidades.

En el mundo real, sabemos que la gente no desea lo normal. Nadie busca contratar a un orador mediocre ni le entusiasma seguir a un líder poco inspirador. Nadie quiere que le enseñe alguien que sea simplemente adecuado. ¡La gente quiere participar, inspirarse, instruirse y entretenerse! Para convertirte en la mejor versión de ti mismo como comunicador, debes comenzar con tus fortalezas, usar tu talento y agregar habilidades, conocimientos y práctica a la mezcla. Esos factores se convertirán en multiplicadores de su comunicación.

USAR TUS FORTALEZAS PARA COMUNICAR

¿Cómo puedes utilizar tus fortalezas para convertirte en un mejor comunicador? Primero, necesitas saber cuáles son. Si eres una persona consciente de ti misma, tienes una ventaja. Si no está seguro, le sugiero que comience examinando su capacidad en tres áreas.

1. Aproveche la fortaleza que mejor le ayude a conectarse

El mejor lugar para empezar a aprovechar tus fortalezas (y aquí es donde comencé con Kevin) es considerar los cuatro puntos principales de conexión de la comunicación: corazón, ayuda, humor y esperanza. En El Paso, Kevin intentó conectarse con el humor. ¿Kevin tiene buen sentido del humor? Sí. ¿Lo usa cuando habla? Sí. ¿Lo hace con éxito? De nuevo, sí. ¿Es su fuerza principal para conectarse? No. El corazón lo es. Kevin está en su mejor momento cuando comparte su corazón. Mi consejo es que *lideres* con tu mejor fuerza de conexión el 99 por ciento del tiempo y regreses a ella con frecuencia cuando hables.

Corazón

¿Qué es el corazón? Es una conexión emocional. La comunicación sincera es auténtica y personal. Es vulnerable y abierto. Proviene de tu corazón y apela a los corazones de los demás. También proviene de un lugar de empatía, no de manipulación. Si intentas jugar con las emociones de las personas de una manera no auténtica, no funcionará. La gente lo verá. Pero si eres tú mismo, sin pretensiones ni posturas, eso atrae a las personas hacia ti y crea un vínculo con ellas, un vínculo de confianza. El corazón anima a los demás.

Después de que Kevin y yo conversamos sobre su experiencia en El Paso, se dio cuenta de que el corazón era su mejor manera de conectarse. Entonces cambió su apertura y su énfasis en su charla en Catalyst. Fue abierto sobre sus fracasos pasados, el fracaso de su liderazgo, su casi bancarrota financiera y su matrimonio tenso. Fue honesto acerca de cómo había tenido éxito en la vida. ¿Todavía usaba el humor? Absolutamente. Su público necesitaba momentos de risa para aliviar la tensión emocional. ¿Los ayudó? Sí. Ésa fue la mayor parte de su mensaje. ¿Inspiró esperanza? ¡Sí! Cuando terminó, creyeron que si aplicaban lo que él enseñaba, también podrían tener una vida exitosa. Pero dirigió con el corazón y volvió a ello a menudo en sus discursos.

Ayuda

Ayudar es agregar valor a las personas brindándoles herramientas prácticas que pueden mejorar sus vidas. Significa equipar a las personas para cambiar lo que ven, cómo piensan y lo que hacen. Se trata de darle a la gente "mandos" concretos, especialmente cuando se presentan ideas intangibles. Cuando ayudas a tu audiencia, ellos se sienten agradecidos porque se van sabiendo cómo cambiar, crecer y mejorar. La ayuda es instructiva.

La mayoría de mis esquemas están llenos de ayuda práctica. Esto surge de mi deseo de ser un *maestro motivacional* , no un *orador motivacional* . Hace muchos años, leí que la mayoría de las personas salen emocionadas de un seminario o conferencia, pero no recuerdan lo que aprendieron ni cómo aplicarlo. Cuando analicé mi propia comunicación, me di cuenta de que me centraba demasiado en la inspiración y la motivación. Fue entonces cuando comencé a agregar más aplicaciones prácticas a todo lo que enseñaba, convirtiendo mi *deseo* de ayudar a los demás en *formas* de ayudar a los demás.

Humor

De los cuatro puntos fuertes de la conexión, el humor es quizás el más difícil, a menos que seas divertido por naturaleza. El humor es ver lo gracioso o lado absurdo de la vida. Se trata de utilizar un giro inesperado para hacer reír a la gente. Cuando puedes hacer reír a la

audiencia, los unes a ti. Cuando el humor es tu punto fuerte, puedes usarlo para evitar la puerta principal y llegar a las personas por la puerta trasera. El humor es entretenido.

Mi amigo Steve Harvey les dice a los comunicadores que no intenten usar el humor si no son graciosos por naturaleza. Creo que es un buen consejo. Lo que creo que realmente está diciendo es que si el humor no es tu fuerte, nunca intentes iniciar una charla con una broma ni intentes forzar la risa. Pero incluso si no tienes el don de Steve, aún puedes incluir elementos de humor en tu discurso. Algunos comunicadores cuentan chistes. Otros bromean con su audiencia. Algunos son excelentes con frases ingeniosas. Otros usan diapositivas con imágenes divertidas o dibujos animados. Hay muchos caminos hacia el humor.

Puedo ser bastante rápido con una frase que haga reír a la gente, especialmente si es autocrítica. Pero mis dos principales fuentes de humor son contar historias divertidas que he recopilado y utilizar expresiones faciales o lenguaje corporal para hacer reír. A medida que incorporas el humor en tu comunicación, experimenta para ver qué funciona para ti.

Esperanza

La cuarta forma de conectar con las personas es dándoles esperanza. Es dar vida a las personas, ayudarlas a ver que hoy pueden ser mejores, que el futuro puede ser mejor y que *ellos* pueden ser mejores. Es mostrar a las personas sus posibilidades, inspirarlas a creer en esas posibilidades y ayudarlas a alcanzarlas.

Me siento muy cómodo usando estos cuatro métodos para conectarme, pero creo que la esperanza puede ser mi mayor fortaleza. Veo grandes posibilidades en las personas y para las personas. Creo que pueden tener una vida mejor y estoy convencido de que lo que comparto con ellos puede ayudarlos a lograrlo. Mi esperanza para la gente es grande, y quiero compartirlo con ellos, para que todo lo que enseño esté lleno de esperanza.

¿Cuál de los cuatro es tu mejor punto de conexión? Quizás al leer sobre ellos, lo supiste. Si no, ¿cómo lo descubres? Hágase estas preguntas:

- ¿Cuál de los cuatro me resulta más fácil?
- ¿Cuál de los cuatro crea más tracción cuando me comunico?
- ¿Cuál de los cuatro afirma más la gente después de que hablo?
- ¿Cuál de los cuatro utilizo cuando experimento “momentos mágicos” en el escenario?

Si aún no está seguro, grabe sus presentaciones y mírelas o escúchelas. O pídeles a tus amigos que te den su opinión después de hablar preguntándoles: “¿Qué partes de la charla te atrajeron más? ¿Qué parte recuerdas más? ¿Qué parte disfrutaste más? Todas estas son pistas de tu fuerza de conexión. Una vez que sepas de qué se trata, sigue el ejemplo y vuelve a consultarlo con frecuencia para asegurarte de que lo estás aprovechando.

2. Aprovecha los talentos naturales que te ayudarán a tener éxito

Si bien su fuerza motivacional para conectarse es una gran parte de la mejora de su comunicación, no es la única parte. Necesita utilizar tantos otros talentos naturales como pueda para convertirse en un mejor orador.

En *StrengthsFinder 2.0* , Tom Rath explica que cada ser humano tiene talentos que están esperando a ser descubiertos. Si utilizamos estas fortalezas, podemos tener éxito. Como él

mismo señala, "no puedes **ser** lo que quieras ser, pero puedes **ser** mucho más de lo que ya eres". [82] Su fórmula para el éxito es ésta:

Talento (una forma natural de pensar, sentir o comportarse)
×
Inversión (tiempo dedicado a practicar, desarrollar sus habilidades y desarrollar su base de conocimientos)
=
Fuerza (la capacidad de proporcionar consistentemente un desempeño casi perfecto) [83]

StrengthsFinder me ayudó a comprender mejor mis talentos específicos y los uso intencionalmente cada vez que hablo. Mis cinco puntos fuertes principales son estratégico, maximizador, cortejador, activador y triunfador. ¿Cómo uso estas fortalezas cuando hablo?

Estratégico

El Gran Mensaje sobre el que escribí en la Ley de la Preparación (capítulo 4) demuestra mi fortaleza para elaborar estrategias. Como recordatorio, aquí están los componentes de mi Gran Mensaje. Cada vez que hablo, pienso en mi audiencia y pregunto:

- ¿Qué quiero que vean? Sus posibilidades
- ¿Qué quiero que sepan? Su valor
- ¿Qué quiero que sientan? Empoderado
- ¿Qué quiero que hagan? Aplicar y multiplicar

Aporto mi talento estratégico a la forma en que construyo un mensaje y a cómo quiero que mi audiencia responda a él.

Maximizador

Los maximizadores siempre quieren hacer lo mejor que pueden y quieren ayudar a otros a ser lo mejor que puedan. Esta es una motivación muy alta para mi discurso. Quiero animar a las personas a aspirar al éxito y mostrarles las mejores formas de lograrlo.

Cortejar

Las personas con *cortejo* tienen una habilidad natural para conquistar a los demás. Si bien cualquiera puede encontrar una manera de conectarse con los demás, alguien con woo puede hacerlo de manera más rápida y sencilla. Lo aprovecho cada vez que hablo. Cuanto más rápido pueda conectarme, antes podré ayudar a la gente.

Activador

Los activadores tienen una tendencia hacia la acción. Les gusta hacer las cosas y ayudan a otros a hacerlas. Y, por supuesto, sin acción la gente no llega a ninguna parte. Dado que la activación es un talento, siempre termino mi discurso incitando a la gente a actuar. Los animo a aplicar y multiplicar: aplicar lo que acaban de aprender y multiplicar su esfuerzo ayudando a otros a hacer lo mismo.

triunfador

Los triunfadores no necesitan la motivación de los demás para seguir adelante. Están motivados por naturaleza y les encantan los logros. Como triunfador, comienzo todos los días preguntándome: ¿ *Qué lograré hoy?* y terminar preguntando: *¿Qué* logré *hoy?* Esta actitud me impulsa a lograr resultados positivos cada vez que hablo. Es lo que me impulsó a escribir este libro.

¿Qué talentos naturales posees que pueden ayudarte a convertirte en un mejor orador? Cada fortaleza puede convertirse en un activo de comunicación si la aprovechas en beneficio de tu audiencia. Si no te conoces a ti mismo, estúdiate a ti mismo. Lea *StrengthsFinder 2.0* y realice la evaluación. O utilice la evaluación del Camino Correcto. O estudiar el Eneagrama. Cualquier cosa que le ayude a comprenderse mejor a sí mismo puede resultar útil. Luego, descubre cómo aprovechar tus talentos cuando hablas.

3. Aproveche sus habilidades que pueden ayudar a otros a tener éxito

En la Ley de Anticipación (capítulo 9), leerás acerca de cómo descubrí CLEAR: comunicación, liderazgo, equipamiento, actitud y relaciones. Creo que estas cinco áreas son mis habilidades más desarrolladas. Casi todo lo que hablo cae dentro de una de esas categorías.

¿Cuáles son los suyos? ¿Cuáles son las áreas de su vida en las que ha desarrollado conocimientos, experiencia, habilidades y éxito? Si estás al principio de tu carrera, es posible que aún no sepas cuáles son. Si tienes experiencia, deberías saberlo. Aproveche estas áreas de especialización cada vez que hable porque cada una le brinda algo que puede brindar a otros para ayudarlos a tener éxito. Haga un inventario y comience a extraer de ellos.

Ahora que comprende la Ley del Apalancamiento, verá que los buenos comunicadores lideran con sus fortalezas y las utilizan con frecuencia. Alguien como mi amigo Steve Harvey obviamente usa el humor cuando habla porque es una fortaleza. Pero más allá de eso, también posee una extraordinaria inteligencia emocional. Es intuitivo y utiliza ese talento para conectarse con la gente. Generalmente se ríe, pero a menudo comparte su sabiduría para enseñar.

Pienso en alguien como Don Yaeger, escritor y editor *de Sports Illustrated* convertido en orador. Don es uno de los mejores narradores que conozco. Sí, sabe deportes y utiliza esos conocimientos en sus discursos, pero siempre conecta con el corazón. Cuando habla, sabes que te hará reír y muy probablemente te hará llorar.

El expresidente Barack Obama utilizó la esperanza como su mayor herramienta de conexión. Siempre lo siguió y volvió a él con frecuencia. *La esperanza* fue incluso un tema importante de su campaña y apareció en carteles con su imagen. Inspiró a la gente a creer que el país y el mundo podrían ser un lugar mejor y, como resultado, votaron por él.

Y un cambiador del mundo como Mahatma Gandhi utilizó ayuda en su comunicación. Aprovechó su comprensión de las personas, su formación como abogado, su trabajo con los pobres y su conocimiento del Imperio Británico para lograr la independencia del pueblo de la India.

Cualquier fortaleza que posea puede aprovecharse para mejorar la comunicación, y así debe ser, siempre y cuando la utilice para beneficiar a los miembros de su audiencia, no

para manipularlos para su propio beneficio. Mientras piensa en sus propias fortalezas, espero que las descubra y se apoye en ellas. Conviértete en un buen comunicador. Lidera con tus fortalezas y úsalas con frecuencia. Esa es la ley del apalancamiento.

9

LA LEY DE LA ANTICIPACIÓN _

Cuando no puedes esperar para decirlo, ellos no pueden esperar para escucharlo

¿CUÁNDO FUE LA ÚLTIMA VEZ que se emocionó al escuchar a un orador que no estaba entusiasmado con su mensaje? ¿Puedes recordar? Apuesto que no puedes. ¡Porque probablemente nunca haya sucedido! ¿Por qué? Si el orador no tiene ningún entusiasmo sobre su tema, su audiencia tampoco. Y lo contrario también es cierto: si el orador posee un gran entusiasmo, también lo tendrá su audiencia. Por eso digo que cuando no puedes esperar para decirlo, ellos no pueden esperar para escucharlo. Esa es la Ley de la Anticipación.

¡NO PUEDO ESPERAR!

Anticipación es una de mis palabras favoritas, probablemente porque ha sido una constante en mi vida. Cuando era niño, siempre me levantaba temprano y me levantaba inmediatamente porque tenía miedo de perderme algo si dormía más tiempo. Mi sentido de anticipación siempre estuvo fuera de serie. Sigue siendo. Me encanta experimentar la emoción de creer que algo maravilloso está por suceder y me encanta crear esa sensación de anticipación en los demás.

Piensa en los momentos de tu vida en los que has experimentado una anticipación positiva. Quizás fue un cumpleaños especial. O una primera cita. O unas vacaciones de ensueño. O Navidad. Sé que cuando era niña, tan pronto como terminaba la cena de Acción de Gracias, comencé a contar los días antes de que Santa llegara a nuestra casa. Esa sensación de anticipación era la salsa secreta de la Navidad. La anticipación es también la salsa secreta de la comunicación.

Antes de levantarse y empezar a hablar, los miembros de su audiencia poseen una mentalidad. Tienen expectativas basadas en su historia personal, su actitud hacia el tema, sus motivos para asistir, su conocimiento de usted y las circunstancias que los llevaron a ese momento. Es posible que sientan cualquier cantidad de emociones:

- Pavor: expectativas negativas sobre ti o tu mensaje.
- Indiferencia: expectativas neutrales hacia usted o su mensaje.
- Curiosidad: expectativas tentativas sobre usted o su mensaje.
- Anticipación: expectativas positivas sobre usted o su mensaje.

Como oradores, nos encantaría que todos sintieran una gran expectación antes de hablar, pero eso no es realista. Entonces, nuestro trabajo ahora es hacer lo que podamos para crear una sensación de anticipación y luego entregar los productos. Si lo logramos, y si trabajamos para mantener ese sentido de anticipación, podremos mantener a las personas sentadas al borde de sus asientos y llevarlas con nosotros en cada paso del viaje.

Por supuesto, a veces eso no sucede.

Uno de mis mayores desastres al hablar ocurrió hace varios años cuando me pidieron que sustituyera a otro orador. Una mañana estaba en casa trabajando cuando recibí una llamada urgente de los organizadores de un gran evento de un día diciendo que Christopher Reeve, quien estaba programado para ser su último orador principal, estaba enfermo. Querían saber si me subiría a un avión a Boston y hablaría en su lugar esa tarde. Era una petición inusual, pero el organizador era amigo mío y quería ayudarlo, así que acepté. Esto fue antes del 11 de septiembre, por lo que era más fácil subirse a un avión con poca antelación.

Como puedes imaginar, hubo una gran prisa por reservar boletos, vestirse, hacer las maletas y decidir de qué hablaría. Afortunadamente, llegué a tiempo. El último de todos los oradores del día estaba terminando su discurso cuando mi viaje desde el aeropuerto se detuvo con un chirrido detrás de la arena. Alguien me llevó rápidamente detrás del escenario para poder instalar mi micrófono rápidamente. Mientras estaba entre bastidores, vi al presentador subir al escenario para mi presentación. Las primeras palabras que salieron de su boca fueron que Christopher Reeve estaba enfermo y no hablaría. Me sorprendió que la audiencia no hubiera sabido que Reeve no aparecería hasta *ese instante* . Estaban al borde de sus asientos esperando ver a Superman. En cambio, me verían a mí, no a una estrella de cine alta, morena y guapa que había vivido una vida inspiradora después de un trágico accidente, sino a un orador de mediana edad y con sobrepeso del que muchos nunca habían oído hablar.

Subí al escenario y pude ver la decepción en los rostros de todos mientras algunas personas ofrecían un cortés y débil aplauso. Un gran número se levantó de sus asientos, me dio la espalda y salió. Al recordarlo hoy, recuerdo una historia que escuché una vez sobre la actriz Helen Hayes. Cuando cocinó su primer pavo el Día de Acción de Gracias, les dijo a su esposo y a su hijo: “Este es el primer pavo que cocino. Si no sirve para nada no quiero cualquiera que diga una palabra. Nos levantaremos de la mesa, sin hacer comentarios, y saldremos a comer a un restaurante”. Cuando regresó de la cocina con el pavo, su marido y su hijo estaban sentados a la mesa con sus sombreros y abrigos puestos.

¡Esa fue mi posición inicial como orador! Trabajé lo más duro que pude para conquistar a esa audiencia, pero es un eufemismo decir que tuve que partir de un gran déficit de anticipación. Mi mayor victoria fue que no se fueron más personas mientras yo hablaba.

CONSTRUYENDO ANTICIPACIÓN

Como me encanta el sentido de anticipación y reconozco lo beneficioso que puede ser en la comunicación, al principio de mi carrera comencé a buscar formas de generar entusiasmo y no sólo de satisfacer las expectativas de las personas cuando hablaba, sino también de superarlas. Intenté utilizar varias técnicas de comunicación diferentes, algunas de las cuales funcionaron. Los compartiré contigo más adelante en el capítulo. Pero lo que

descubrí es que generar anticipación en la audiencia provino principalmente de mi propia forma de pensar. Si quería que la gente se emocionara, *yo* tenía que estar emocionado. Tenía que tener una postura de mejora continua, donde cada día tuviera pasión por aprender más, poseyera la ética de trabajo para ser mejor y estuviera emocionado de compartir más con los demás. Estas cosas mantendrían mi nivel de expectativa alto cada vez que hablara, y mi audiencia *captaría ese sentido de expectativa.*

Mi consejo para usted como comunicador es que adopte una mentalidad de crecimiento. Nunca dejes de crecer y nunca intentes posicionarte como "el experto". Continúe elevando sus expectativas para usted mismo. A medida que aumente tanto su sentido de anticipación como su habilidad, la respuesta de su audiencia aumentará con usted. Con el tiempo, a medida que se comunique, aumentará la sensación de anticipación de su audiencia. Cuando te vuelvas bueno, la anticipación de la gente será buena. Cuando usted se vuelven increíbles, su anticipación será aún mayor porque esperarán escuchar a alguien increíble.

PERSPECTIVA: CÓMO VEMOS LAS COSAS ES CÓMO HACEMOS LAS COSAS

Para ayudarle a cambiar su sentido de anticipación, necesita cambiar su perspectiva. Sólo podemos convertirnos en lo que vemos que nos convertimos. Mientras lees las tres perspectivas sobre la comunicación que aparecen a continuación, piensa en cómo te ves a ti mismo. Trabaja para abrazar y adoptar cada uno porque cuando cambiamos la forma en que miramos las cosas, las cosas que miramos cambian.

1. Perspectiva personal: crea que puede comunicarse

Tu primera y más importante audiencia eres tú mismo. Tus herramientas de comunicación más importantes son las palabras que te dices *a* ti mismo, *sobre* ti mismo, cuando estás *solo* . ¿Qué te dices a ti mismo? Si dices " *No creo que pueda comunicarme"* y luego te paras frente a una audiencia, la gente sentirá tu fuerte sensación de duda. En lugar de pensar: *¡Esto va a ser genial!* Estarán pensando: *Espero que esto no sea demasiado doloroso* o *¿Cuánto tiempo llevará?*

¿De dónde viene la sensación de duda? Pensar *que no creo que puedo* proviene de creer *que no creo que lo soy.* Existe una clara conexión entre la autoestima y el desempeño. Debes creer en ti mismo y en tu capacidad para comunicarte eficazmente. Como dijo el psicólogo William James: “Lo único que garantizará la conclusión exitosa de una empresa dudosa es la fe desde el principio en que puedes hacerlo”. [84]

¿Qué te dices a ti mismo sobre ti y tu capacidad para hablar? Me digo repetidamente a mí mismo que *soy una persona valiosa que valora a las personas y les aporta valor.* Algunas personas llamarían a esto un *mantra* . Yo lo llamo una declaración diaria de autoestima. Describe la forma en que pienso sobre mí mismo y mis intenciones. Intento vivir esa declaración todos los días. Necesitas encontrar y repetirte ese tipo de declaración.

Uno de los desafíos de ser un orador nuevo es no tener mucha experiencia a la que recurrir. Si te falta confianza porque no has hablado mucho o si la idea de hablar te asusta, Susan Cain, autora de *Quiet: The Power of Introverts in a World That Can't Stop Talking* , te da consejos que pueden ayudarte:

Los psicólogos llevan años estudiando el proceso de extinción de los miedos. Saben exactamente cómo hacerlo. Se necesita valor y energía; puede ser un proceso doloroso; pero no es magia. El enfoque correcto es exponerse a aquello que teme en dosis pequeñas y manejables…. A partir de ahí, las personas se preparan para situaciones más desafiantes. La idea es aprovechar éxitos pequeños y confiables que entrenen al cerebro a entender que la fuente de su miedo es más benigna de lo que pensaba. Los oradores estresados ven el podio como el equivalente a cruzar un puente estrecho sobre un profundo barranco. Una vez que el cerebro aprende que no sucede nada calamitoso en el micrófono, deja de indicarle al cuerpo que tome vuelo. [85]

La confianza es una gran parte de la anticipación. Las pequeñas victorias como las que describe Caín pueden aumentar la confianza y disminuir el miedo. Obtenga esas victorias buscando pequeños éxitos en la comunicación.

2. Perspectiva del discurso: crea que tiene algo que dar

Una de las peculiaridades de mi personalidad es que soy muy optimista y tiendo a ver lo mejor en todo. El lado negativo de esto es que crea puntos ciegos, especialmente en la forma en que veo a las personas. Pero el lado positivo es que me entusiasman las cosas que amo hacer. Durante años, amigos y colegas de mi círculo íntimo se han burlado de mí cuando les digo que el mensaje o el libro en el que estoy trabajando actualmente es "el mejor que he escrito".

"¿En realidad?" dirán. "De más de cien libros, ¿este es tu mejor libro?" Mi respuesta es siempre sí. Debido a que estoy en constante crecimiento y aprendizaje, creo que tengo algo más, algo mejor para dar. Y cada vez que escribo lo doy todo. Por supuesto, creo que es lo mejor que he hecho. Lo mismo ocurre con mi comunicación.

Cuando comencé a hablar, creía que todo lo que escribía y presentaba era lo mejor que había hecho en mi vida. Esas fueron las buenas noticias. La mala noticia fue que todavía no era muy buena. Me faltaba habilidad y confianza y no tenía una anticipación positiva sobre mí mismo, mi discurso o mi audiencia. Mis esperanzas idealizadas contrastaban con la realidad de lo que podía cumplir. Pero poco a poco y con práctica fui mejorando. A medida que mejoraba, mi anticipación crecía y la confianza del público también crecía porque mi habilidad había aumentado.

Una de las cosas que me ayudó mucho fue descubrir qué era lo que más quería enseñar. Quería ayudar a las personas a tener éxito y, a lo largo de varios años, llegué a la conclusión de que necesitaban aprender en cinco áreas específicas. Mencioné esto en la Ley del Apalancamiento (capítulo 8) y quiero explicarlo ahora.

Mi primer descubrimiento fue sobre el valor de *la actitud* . Aprendí esto de mis padres, quienes lo enfatizaban conmigo y con mis hermanos todos los días. También me di cuenta de la importancia de *las relaciones* desde el principio. mi vida. Experimenté el amor de mi padre y mi madre y los vi valorar a las personas de una manera que fomentaba las relaciones.

A los pocos años de comenzar mi carrera, me di cuenta de la importancia del *liderazgo* para el éxito. Descubrí que todo sube y baja en el liderazgo. Trabajé para mejorar mi propio liderazgo y no pasó mucho tiempo antes de que comenzara a enseñar a otros cómo liderar. Fue entonces cuando reconocí el poder de *equiparme* . Cuando comencé a equipar a otros

para liderar, mi liderazgo, efectividad y éxito alcanzaron un nivel completamente nuevo. La última pieza del rompecabezas era algo en lo que había estado trabajando desde el principio de mi carrera: *la comunicación* . Lo que comenzó como una necesidad de mi profesión se convirtió en mi mayor habilidad y algo en lo que podía ayudar a otros a mejorar.

Cuando me di cuenta de que las letras iniciales de esas cinco palabras se podían escribir *claramente* , comencé a usar ese acrónimo para representar las cinco categorías de las que hablo con más frecuencia: comunicación, liderazgo, equipamiento, actitud y relaciones. Creo que son lo que la gente necesita para tener un CLARO éxito. Creo que si las personas aprenden y mejoran en esas cinco áreas, vivirán vidas más plenas, tendrán más éxito y podrán cumplir mejor su propósito, haciendo del mundo un lugar mejor.

¿Qué puedes enseñar que sabes que puede ayudar a otras personas? ¿Has empezado a darte cuenta de eso? Charlie Wetzel, mi compañero de redacción desde hace mucho tiempo, ha observado que los comunicadores profesionales tienen ciertos temas clave que se sienten llamados a enseñar. Regresan a estos tres a siete temas una y otra vez, expresándolos de diferentes maneras o enseñando ciertos aspectos dentro de cada tema. Mis temas están representados por CLEAR. Los temas de Kevin Myers son la conexión con Dios, el carácter, la comunidad y la competencia. Si examina todos los mensajes de un orador a lo largo de su carrera, descubrirá que encajan en uno de sus "cubos" temáticos. El mejor Los comunicadores son especialmente hábiles para encontrar formas creativas de presentar estas ideas de manera nueva a lo largo de los años.

Intenta discernir cuáles son tus temas. Una vez que los conozcas y escribas mensajes basados en tus convicciones, tu confianza y tu sentido de anticipación aumentarán. Su audiencia sentirá su certeza y compartirá su anticipación, porque su nivel de entusiasmo determinará su nivel de entusiasmo.

3. Perspectiva de la audiencia: cree que las personas pueden y quieren mejorar sus vidas

Una cosa es comunicarte *con* la gente porque tienes algo valioso que decir. Otra es comunicarse *con* las personas porque cree *que tienen* valor. Esa es la perspectiva de la audiencia que deseas poseer. No hay audiencia, por pequeña que sea, que sea insignificante: sólo oradores que así lo creen. Mencioné esto en la Ley de Conexión (capítulo 7) y lo exploraré en profundidad en la Ley de Agregar Valor (capítulo 15), así que no diré mucho más aquí, excepto enfatizar que nuestra actitud hacia las personas determina cómo tratamos a las personas.

El psicólogo y autor Travis Bradberry indica que las investigaciones lo confirman. El escribe,

Cuando a los profesores de los estudios se les dijo que ciertos niños (seleccionados al azar) eran inteligentes, esos niños obtuvieron mejores resultados, no sólo en el aula, sino también en las pruebas estandarizadas de coeficiente intelectual.

De hecho, sacamos el máximo provecho de otras personas cuando creemos en ellas. Las investigaciones muestran que esto sucede porque cuando creemos en alguien:

- Los tratamos mejor que a las personas que creemos que fracasarán.
- Les damos más oportunidades de triunfar que a quienes creemos que fracasarán.

- Les damos comentarios más precisos y útiles que a los demás, y
- Enseñamos más porque creemos que es tiempo bien empleado. [86]

Cuando creemos que la audiencia es digna de nuestro esfuerzo y anticipamos que se beneficiará, lo sienten y responden positivamente. Cuando no lo hacemos, responden mal. Vi un ejemplo flagrante de esto recientemente cuando viajé a Normandía con amigos para visitar varios campos de batalla de la Segunda Guerra Mundial. Nuestro guía en el museo no tenía ningún sentido de la perspectiva del público. Durante sesenta minutos, pareció que todo su propósito era hacernos sentir ignorantes y demostrar cuánto sabía. Al menos treinta veces nos hizo preguntas que sabía que no podíamos responder. El grupo pasó de estar emocionado y dispuesto a aprender a desanimado y desinteresado. Observé cómo las cabezas de mis amigos bajaban y sus ojos desviaban la mirada cada vez que el guía se preparaba para hacerles otra pregunta .

Cuando terminó el recorrido, reuní a mis amigos y aproveché nuestra experiencia como una oportunidad para dar una lección sobre comunicación, pidiéndoles que analizaran la técnica de nuestro guía y cómo les hizo reaccionar. Concluí diciendo: “Nunca le hagas a la audiencia una pregunta que no puedan responder y luego les digas la respuesta para parecer inteligente. Cada vez que haces eso, te separa de las personas con las que estás hablando”.

CÓMO CREAR UNA ATMÓSFERA DE ANTICIPACIÓN

Una vez que tenga la *mentalidad* de anticipación adecuada, podrá emplear *prácticas* que creen una atmósfera de anticipación en su audiencia. Aquí hay cuatro que puede comenzar a usar de inmediato.

1. Abra el grifo

Louis L'Amour, el prolífico autor de novelas occidentales, dio este consejo a los escritores: “Empiecen a escribir, pase lo que pase. El agua no fluye hasta que se abre el grifo”. [87] Esto también es válido para los oradores que quieren crear anticipación. Desde el momento en que recibe una invitación, hasta el momento en que escribe su mensaje, el momento en que se prepara para entregarlo y el momento en que se para frente a su audiencia, su sentido de anticipación debe fluir. Y nadie más que tú puede encenderlo.

Cuando te piden que hables, ¿cuál es tu reacción? ¿Excitación? ¿Miedo? ¿Nervios? Si puede activar su sentido de anticipación, creyendo que puede *hacer* un buen trabajo y que *puede* ayudar a las personas, comenzará en un gran camino porque la anticipación es la clave de la autodisciplina. Si procrastinas, puede ser porque no prevés que algo positivo vaya a suceder. Pero si prevés que el discurso que vas a preparar tendrá un impacto positivo diferencia para las personas, difícilmente podrás esperar para comenzar a prepararlo.

Así es como siempre me siento. Todos los días dedico tiempo a preparar mensajes o escribir libros. ¡Cada día! Normalmente me levanto a las 5:30 a. m. en mi escritorio trabajando en ellos. Si estoy de viaje, escribo siempre que puedo, esté donde esté. Mi grifo de anticipación siempre está en la posición "abierto". Estoy emocionado de levantarme y

prepararme porque creo que lo que escribo y digo marcará una diferencia positiva en la vida de las personas.

Cuando has abierto el grifo de la anticipación, también fluye el agua de la creatividad. Obtienes más ideas mientras escribes tu mensaje. Eso hará que te entusiasmes aún más con tu mensaje. Como resultado, subirás al escenario entusiasmado y la comunicación fluirá. Y cuando las personas actúan en respuesta a su mensaje, también fluyen las posibilidades. Todo comienza cuando abres el grifo. No espere una oportunidad para comenzar a prepararse. Prepárate y luego encuentra una oportunidad.

2. Prepare la mesa para que la gente sepa que viene buena "comida"

Para las personas de su audiencia, escuchar su comunicación debería ser como ir a un gran restaurante. Recientemente, mi esposa Margaret y yo tuvimos el privilegio de cenar con amigos en uno de los mejores restaurantes del mundo, el Luis XV en Montecarlo. Nuestras expectativas por esta experiencia estaban fuera de serie porque el restaurante está dirigido por Alain Ducasse y ha recibido tres estrellas Michelin.

Desde que entramos al comedor quedamos cautivados. Las mesas estaban puestas con porcelana fina y adornadas con hermosas flores. Un arpista tocaba música suave, poniendo el atmósfera. El maître d' nos saludó y habló sobre muchos cursos fantásticos que disfrutaríamos, lo que puso nuestras expectativas altas. Y el gran personal estaba dispuesto a atender todas nuestras necesidades. Cuando llegó el primer plato, el camarero nos explicó qué nos servían y cómo se preparaba la comida. Se veía hermoso y sabía delicioso. Y por mucho que lo disfrutamos, nuestra conversación cambió con anticipación mientras nos preguntábamos cuál sería el próximo curso. ¡Esa sensación de emoción duró toda la comida! Fue una experiencia verdaderamente memorable.

Como comunicador, eres como el chef, el maître y el camarero, todo en uno. Conoces el menú y controlas el servicio. Puede crear la atmósfera para su audiencia y señalar lo que se avecina, lo que genera una sensación de anticipación en las personas mientras esperan que usted les sirva su "comida".

No hay nada que disfruto más como orador que darle a la gente una idea de lo que está por venir a lo largo de mi charla y generar entusiasmo por recibirla. A menudo hago esto usando frases como estas:

- Me desperté esta mañana lleno de anticipación por nuestro tiempo juntos.
- Voy a compartir contigo algo que nunca antes había compartido.
- He creado esta lección solo para ti. ¡Eres el primero en escuchar esto!
- Mire a la persona sentada a su lado y dígale: "Hoy vas a aprender algo".
- Lo que estoy a punto de compartir contigo tiene posibilidades de cambiar vidas.
- Mi nivel de expectativa para esta lección es un *diez* . ¿Cuántos están tan emocionados como yo? Mire a su vecino y dígale: "¡Estoy emocionado de escuchar esta lección!".
- En unos minutos te daré la "salsa secreta" de tu éxito.
- Pregúntese: ¿ *Qué es lo mejor que me puede pasar durante el tiempo que pasamos juntos?* A lo largo de esta charla, intenta encontrarlo.

Frases como estas son porcelana fina, flores hermosas y saludos amables en la experiencia de su audiencia. Generan una anticipación positiva antes de impartir los cursos

y alimentar a las personas. Te recomiendo que encuentres frases que se ajusten a tu personalidad y estilo, y luego las utilices para generar anticipación a tu manera.

3. Sea una fuente, no un desagüe

Recientemente, la gente ha utilizado una gran frase para describir cómo tratar a los demás: "Sé una fuente, no un desagüe", un dicho acuñado por el jugador de béisbol Rex Hudler. [88] Esas palabras también expresan cómo debemos esforzarnos por tratar a los demás en nuestra comunicación. Mi amigo Tim Elmore, fundador y director ejecutivo de Growing Leaders, escribe sobre cómo podemos ser fuentes o desagües para las personas en nuestras vidas:

Las fuentes y los desagües tienen dos funciones opuestas: las fuentes rebosan agua mientras que los desagües eliminan el agua por completo. En las relaciones con los demás, la mayoría de las personas suelen ser una fuente o un desagüe: o fluyen y se desbordan sobre los demás, o simplemente les quitan su energía. Supongo que probablemente hayas conocido a ambos tipos de personas: o refrescan la vida de los demás o la secan. [89]

Mientras te preparas para hablar con la gente, debes pensar en ti mismo como una fuente. Necesitas ser alguien que da a los demás. Todos sabemos que en las relaciones, cada uno de nosotros es un plus o un menos. Ser un signo negativo hace que la gente te evite. Ser un plus atrae a la gente hacia ti y crea en ellos una sensación de anticipación. Si lo pensaras, apuesto a que podrías nombrar algunas de las fuentes famosas de todo el mundo. Estos son los que pienso:

- Fontana de Trevi en Roma
- Fuente de la Corona en Chicago
- Fuente del arco iris del puente Banpo en Seúl
- Jet d'Eau en Ginebra
- Fuente Mágica de Montjuïc en Barcelona
- Fuente de la Amistad Popular en Moscú
- Fuente del Rey Fahd en Jeddah

Pero apuesto a que no puedes nombrar ningún desagüe famoso, ¿verdad? ¿Por qué? ¡Porque no hay desagües famosos!

Para asegurarme de que soy una fuente y no un desagüe, controlo mi actitud, porque he descubierto que cuando mi actitud se vuelve mala, me convierto en un desagüe. Y sólo hay una cosa más contagiosa que una buena actitud: una mala actitud. Si desea generar anticipación en su audiencia, asegúrese de que su actitud sea buena y esté listo para rebosar de positividad.

4. Vivir del otro lado del *sí*

Ya sabes que existe una relación entre lo que esperamos y lo que experimentamos. Tus expectativas, más que cualquier otra cosa en la vida, determinan tu realidad. Si esperas que cada persona, desafío y oportunidad en la vida te digan un *no* , eso es lo que obtendrás. Si siempre esperas que las respuestas de la vida sean *sí* , las obtendrás. Y si puedes vivir del otro lado del *sí* , puedes experimentar una vida. que cree en posibilidades casi ilimitadas. ¿Por qué creo que esto es posible? Porque las investigaciones muestran que las personas

que creen en sí mismas utilizan más su cerebro. Tienen más capacidad intelectual para resolver problemas porque los abordan desde muchos ángulos diferentes y adaptan sus enfoques según sea necesario. [90]

Me comunico del otro lado del *sí* porque ahí es donde vivo. Crecí leyendo libros como *El poder del pensamiento positivo* de Norman Vincent Peale, *La magia de lo grande* de David J. Schwartz y *Avanzar con el pensamiento de posibilidad* de Robert Schuller. Todos ellos influyeron en mí para tener un pensamiento de abundancia, una mentalidad *de sí*. Creo que sí, todos podemos tener posibilidades, esperanza, perseverancia, respuestas, opciones y éxitos. Y como creo estas cosas, puedo comunicarlas. Y todos ellos crean una anticipación positiva.

Si parece que estoy exagerando en ser positivo, creer en uno mismo y creer en la audiencia, no lo estoy haciendo. ¿Por qué digo eso? Porque es *imposible* exagerarlos. De hecho, crear una anticipación positiva en la audiencia es casi imposible sin ellos. El filósofo Søren Kierkegaard dijo: “Si tuviera que desear algo, no desearía riqueza ni poder, sino el sentido apasionado del potencial, el ojo que, siempre joven y ardiente, ve lo posible. El placer decepciona. Posibilidades nunca”. [91]

Eso es lo que deseo para ti. Deseo que veas posibilidades. Deseo que te entusiasme hablar con los demás, que puedas Sea como el arquitecto de renombre mundial Frank Lloyd Wright, quien, cuando se le preguntó cuál de sus obras llamaría su obra maestra, respondió: "Mi próxima". [92] Me gustaría que cada vez que usted dé un paso adelante para comunicarse, su sentido de anticipación sea tan fuerte que se extienda a su audiencia, y ellos disfruten cada parte de la experiencia y se beneficien de ella. ¿Por qué? Porque cuando usted no puede esperar para decirlo, ellos no pueden esperar para escucharlo. Ésa es la Ley de la Anticipación.

10

LA LEY DE LA SIMPLICIDAD _

Los comunicadores toman algo complicado y lo hacen simple

CUANDO VINCE LOMBARDI ERA ENTRENADOR DE LOS GREEN BAY PACKERS DE la NFL, apareció en una convención de entrenadores. Varios oradores describieron sus elaborados esquemas ofensivos y defensivos con gran detalle, evidentemente orgullosos de sus complicados manuales de juego. Cuando le preguntaron a Lombardi su estrategia, respondió: "Sólo tengo dos estrategias. Mi estrategia ofensiva es simple: cuando tenemos el balón, nuestro objetivo es derribar al otro equipo. Mi estrategia defensiva es similar: cuando el otro equipo tiene el balón, nuestro objetivo es derribarlos a *todos* ". [93]

Cuando hablo, mi estrategia es igualmente sencilla. Cuando subo al escenario, me siento en mi taburete, trabajo para conectarme con la gente y avanzo en mi contenido con el objetivo de mantenerlo simple, natural y fácil de entender. ¿Por qué? Porque los comunicadores toman algo complicado y lo hacen sencillo. Ésa es la Ley de la Simplicidad.

¿A QUIÉN INTENTAS IMPRESIONAR?

Cuando comencé como orador, no conocía ni entendía la Ley de la Simplicidad. Como joven teólogo en la universidad, tomé muchos cursos sobre oratoria, pero ninguno de mis profesores me enseñó el valor de mantener la comunicación simple. Warren Buffett dijo: "Las escuelas de negocios premian la complejidad difícil, pero la simplicidad es mejor". [94] La universidad a la que asistí también lo hizo. Parece que mucha gente en educación valora tomar algo simple y complicarlo. Lo llevan como una insignia de honor, esperando que usted quede impresionado por la dificultad del tema, la complejidad de sus ideas y la oscuridad de su vocabulario. Y premian a los estudiantes que los imitan.

Cuando estaba en la universidad, a cada estudiante del último año se le pedía que hablara en la capilla ante un auditorio lleno de profesores y estudiantes. Todos temíamos el día en que fuera nuestro turno de intentar impresionar a los profesores con nuestras habilidades para hablar. Mientras me preparaba para mi discurso, una cosa que sabía con certeza era que debía evitar lo simple. Estábamos a punto de graduarnos y habíamos soportado dos años de estudio de griego, y se esperaba que mostráramos nuestros conocimientos.

Cuando llegó mi temido día, entregué un mensaje titulado "La incompatibilidad del pecado y la filiación". Me sumergí en la madriguera teológica, buscando problemas oscuros

y presentando ideas complejas. Recibí el premio al Orador Principal del Año por mis esfuerzos. A los profesores les encantó, pero los estudiantes se aburrían muchísimo.

Lamentablemente, mi formación se trasladó a mi primera congregación, una comunidad de agricultores en el condado más pobre de Indiana. Todo ese primer año, enseñé usando un Nuevo Testamento griego que había usado como libro de texto en la universidad. Al principio no tenía ni idea, pero poco a poco me di cuenta de que no me estaba conectando con la congregación. Empecé a ver que no querían estudios de palabras oscuras de un niño fuera de colega. Querían lo que dijo el legendario compositor Harlan Howard sobre la música que amaba: "La música country consta de tres acordes y la verdad". [95] Querían algo que les ayudara, entregado con sencillez.

No importa cuál sea su audiencia (ya sean agricultores, empresarios, padres, gerentes, trabajadores de la industria de servicios, técnicos, votantes, artistas o estudiantes), ellos quieren participar. Quieren entenderte fácilmente y poder hacer algo positivo con lo que les cuentas. No intentes ser impresionante. Adopte la idea expresada por la novelista y dramaturga Clare Boothe Luce: “El colmo de la sofisticación es la simplicidad”. [96] Aprendí esa lección perdiendo a mi audiencia al tratar de impresionarla, y luego recuperándola simplificando mi mensaje y haciéndolo práctico.

EL ENFOQUE SIMPLE

La simplicidad es un gran principio para cualquier ámbito de la vida, no sólo la comunicación. Cuando leí la biografía de Red Auerbach, quien entrenó a los grandes equipos de baloncesto de los Boston Celtics de 1950 a 1966, me llamó la atención su filosofía de “mantenerlo simple”. Al parecer, alguien le preguntó una vez a Auerbach qué fórmula mágica tenía para ganar campeonatos. Él se rió y respondió: “Nuestro secreto para el éxito es lo que yo llamo 'simplicidad efectiva'. Nada complicado. De hecho, sólo tenemos siete jugadas diferentes y Bill Russell toca el balón en cada una de ellas”. La simplicidad ciertamente funcionó para él. Entrenando a Boston, Auerbach ganó nueve campeonatos de la NBA.

La simplicidad es una manera maravillosa de abordar la vida. Intento llevar esa idea a todos los aspectos de mi vida diaria centrando mi atención en sólo cinco áreas:

- **Valores:** Estos son mis cimientos. *Los* apoyo y los *defiendo* . La toma de decisiones es sencilla cuando sabes cuáles son tus valores.
- **Principios:** Estos son mi “Estrella del Norte”, las creencias y pautas de cómo conduzco mi vida.
- **Prioridades:** las tengo en cuenta para mantener lo principal como principal. Saber y hacer las cosas más importantes cada día hace que cada día sea eficaz.
- **Sistemas:** planifico, organizo y trabajo de manera sistemática que me ayuda a alcanzar mis objetivos. Los sistemas son autopistas que me permiten llegar rápidamente a mi destino deseado y maximizar mi tiempo.
- **Intencionalidad:** Este es el puente que me permite cruzar cada día de las buenas intenciones a las buenas acciones. Me mantiene enfocado y aporta efectividad a lo que hago.

He pasado mi vida trabajando para simplificar lo que creo y lo que hago. Y descubrí que cuanto mayor me hago, menos cosas creo, pero las creo más profundamente. ¿Simplificar

mi comunicación me hizo simplificar mi vida, o simplificar mi vida me llevó a simplificar mi comunicación? No sé. Pero definitivamente se han afectado mutuamente y han mejorado mi vida de muchas maneras.

COMUNICACIÓN SENCILLA

Cuando no valoras la sencillez en la comunicación, puedes encontrarte en situaciones como las de las personas de una historia divertida con la que me encontré hace varios años. Un hombre en un globo aerostático se dio cuenta de que estaba perdido. Redujo la altitud y vio a una mujer debajo. Descendió un poco más y gritó: "Disculpe, ¿puede ayudarme? Le prometí a un amigo que lo encontraría hace una hora, pero no sé dónde estoy". La mujer de abajo respondió: "Estás en un globo aerostático flotando aproximadamente a treinta pies del suelo. Estás entre 40 y 41 grados de latitud norte y entre 59 y 60 grados de longitud oeste".

"Debes ser ingeniero", dijo el aeronauta.

"Lo soy", respondió la mujer, "¿cómo lo supiste?"

"Bueno", respondió el aeronauta, "todo lo que me dijiste es técnicamente correcto, pero no tengo idea de qué hacer con tu información, y la verdad es que todavía estoy perdido. Francamente, no has sido de mucha ayuda. En todo caso, has retrasado mi viaje".

La mujer de abajo respondió: "Debes estar en la gerencia".

"Lo soy", respondió el aeronauta, "pero ¿cómo lo supiste?"

"Bueno", dijo la mujer, "no sabes dónde estás ni adónde vas. Has subido hasta donde estás gracias a una gran cantidad de aire caliente. Hiciste una promesa que no sabes cómo cumplir y esperas que las personas que están debajo de ti resuelvan tus problemas. El hecho es que estás exactamente en la misma posición en la que estabas antes de que nos conociéramos, pero ahora, de alguna manera, has logrado que sea mi culpa. [97]

Mi amigo Kevin Myers, cuya historia leíste en La ley del apalancamiento (capítulo 8), ha estudiado comunicación durante muchos años y con frecuencia asesora a jóvenes comunicadores para ayudarlos a mejorar. Además de enseñarles la Ley del Apalancamiento, les enseña un concepto que compartió conmigo sobre las diferencias entre simplista, complejo y simple, y quiero enseñártelo a ti.

1. Simplista: superficial y rápido

Una de las razones por las que algunos comunicadores evitan simplificar sus mensajes es que temen ser simplistas. Ser simplista es *ignorar* la verdadera complejidad de un problema o situación y ofrecer una solución demasiado fácil. Es lo que la gente suele hacer en una conversación cuando responde al problema de otra persona. Una persona expone un problema de liderazgo difícil o una situación que cambia la vida, y la otra persona responde: "Todo lo que tienes que hacer es..." y completa la oración con una idea poco pensada. A menudo son trillados y sólo tienen razón a medias.

¿Alguna vez has oído a alguien decir: "Todo lo que tienes que hacer es darme un título y un puesto y será fácil liderar"? Es evidente que esa persona no comprende la complejidad del liderazgo. He observado a muchas personas con títulos en posiciones de liderazgo que no podían liderar. O tal vez hayas compartido algo desgarrador por lo que has pasado y

alguien haya dicho: "La experiencia es la mejor maestra". Eso no sólo no es útil, sino que no es cierto. Si la experiencia fuera el mejor maestro, todos los que crecieran mejorarían. Pero no es así. ¡La experiencia es la mejor maestra sólo si la evalúas, aprendes de ella y aplicas las lecciones a tu vida!

El simplismo abarca el pensamiento popular pero no el pensamiento probado. *Simplista* no hace preguntas y deja más de la mitad del tema sin resolver. No busca respuestas *reales*, sólo respuestas fáciles. Lo simplista nunca es satisfactorio. Nunca me ha satisfecho ni satisfará al público. Sólo los ingenuos e inexpertos aceptan respuestas simplistas. Para comunicarse eficazmente, hay que profundizar más.

2. Complejo: profundo y lento

La mayoría de las cuestiones son complejas. También lo son la mayoría de los problemas. También lo son sus soluciones. Seamos realistas: si bien lo simplista resulta decepcionante, la complejidad puede resultar abrumadora. Para profundizar realmente en cualquier cosa que deba resolverse, es necesario hacer preguntas. Necesita descubrir información oculta. Debe tener en cuenta desde unos pocos hasta cientos de factores. Es fácil perderse en la complejidad y el proceso suele ser muy lento.

Entonces, ¿cómo abordar la complejidad? Con pensamiento sostenido. Encuentro que el proceso de abordar la complejidad con un pensamiento sostenido desafiante y gratificante. Trabajar duro para ir más allá de lo simplista y luchar con lo complejo requiere tiempo y energía. Pero la recompensa es maravillosa. Tener un momento eureka de comprensión es fantástico. Tomar ese eureka y expresarlo simplemente es aún más gratificante. ¿Y si puedo tomar esa idea simple y hacerla memorable también? ¡Eso es un jonrón!

3. Simple: profundo y rápido

La recompensa por profundizar en problemas e ideas complejos y salir del otro lado con una forma sencilla de expresarlos es convertir la enseñanza confusa en una comunicación cristalina. Se ha citado al físico Albert Einstein diciendo: "Si no puedes explicarlo de manera simple, no lo entiendes lo suficientemente bien". No sé si él originó esa idea, pero es cierto de todos modos. Si has examinado una idea en profundidad y puedes comunicarla de forma rápida y sencilla, la gente siempre querrá oírte hablar.

Simplista	**Complejo**	**Simple**
Poco profundo y rápido	Profundo y lento	Profundo y rápido
No hace preguntas	Hace muchas preguntas	Responde muchas preguntas
Abraza el pensamiento popular	Abraza el pensamiento sostenido	Adopta el pensamiento probado
Soluciones ineficaces	Soluciones complicadas	Soluciones elegantes

Quizás se esté preguntando: ¿ *Por qué no hay más personas que comuniquen de manera profunda y rápida la Ley de la Simplicidad?* Porque es ¡Qué trabajo tan duro! El matemático y filósofo francés Blaise Pascal escribió una vez en una carta: "He hecho esto más largo de lo habitual porque no he tenido tiempo de acortarlo". [98] La etapa de complejidad requiere

pensamiento y escritura sostenidos. Para lograr resultados rápidos y profundos, debes trabajar largo y lento. Se necesita mucho tiempo para escribir brevemente.

Muchas veces, cuando trabajo para simplificar un mensaje, tengo que escribir todo lo que puedo para determinar lo que realmente pienso y sé. Se convierte en un proceso de destilación que se basa en pensamientos, ideas o experiencias anteriores. Trabajo para convertir estas ideas en un pensamiento más grande pero más simple. Cuando puedo resumir muchas cosas simplistas en una cosa simple, sé que una cosa es importante y se puede comunicar de manera efectiva.

No todo el mundo comprende el trabajo que se necesita para crear una comunicación sencilla. Durante una entrevista en una de mis giras de libros, el presentador me dijo en tono condescendiente: "He leído algunos de tus libros y son realmente sencillos".

"Sí", respondí, "los principios son fáciles de entender, pero no tan fáciles de aplicar".

El cofundador de Apple, Steve Jobs, dijo: "Se necesita mucho trabajo para hacer algo simple, para comprender verdaderamente los desafíos subyacentes y encontrar soluciones elegantes". Jobs siempre trabajó duro para dotar de simplicidad a todos los productos de Apple. "Era la visión original de Apple", dijo Jobs. “Eso es lo que intentamos hacer con la primera Mac. Eso es lo que hicimos con el iPod”. El biógrafo de 99 Jobs, Walter Isaacson, escribió:

El diseño distintivo, limpio, amigable y divertido, se convertiría en el sello distintivo de los productos Apple bajo Jobs…. un estética de ingeniería y diseño que distinguió a Apple de otras empresas de tecnología y, en última instancia, ayudó a convertirla en la empresa más valiosa del mundo. Su principio rector era la simplicidad: no simplemente la simplicidad superficial que surge de una apariencia y sensación ordenadas de un producto, sino la profunda simplicidad que surge de conocer la esencia de cada producto, las complejidades de su ingeniería y la función de cada componente. . [100]

Jobs aportó este deseo de simplicidad no sólo al diseño estético de los productos Apple; Es famoso que lo incluyó en sus comunicaciones sobre esos productos durante los eventos de lanzamiento. El trabajo necesario para lograrlo no es poca cosa, pero tiene una recompensa increíble.

LOS GRANDES COMUNICADORES SON GRANDES SIMPLIFICADORES

Si quieres ser un gran comunicador, debes hacer el arduo trabajo de la Ley de la Simplicidad. Cada vez que te sientes a escribir un mensaje, es posible que tengas que recordarte, como hago yo a menudo, que nada es tan sencillo como esperamos. Pero con perseverancia podemos tomar algo complicado y hacerlo simple. Para hacer eso, trabajo para lograr tres cosas mientras escribo.

1. Claridad

Su primer objetivo al prepararse para comunicarse es dejar muy claro lo que dice. ¿Qué estándar deberías seguir? Éste es el mío: si no puedes comunicar tu mensaje a un alumno de octavo grado (que luego puede darse la vuelta y explicárselo a otra persona), entonces no es lo suficientemente simple.

Un maestro de la claridad fue el primer ministro británico en tiempos de guerra, Winston Churchill. Puso un gran esfuerzo en sus discursos. Una vez afirmó que dedicaría una hora a trabajar en un solo minuto de un discurso. El presidente John F. Kennedy, un excelente comunicador, admiraba mucho la capacidad de Churchill para escribir con claridad y poder. Sobre la redacción de discursos de Churchill, Kennedy dijo: "En los días y noches más oscuros, cuando Inglaterra estaba sola (y la mayoría de los hombres, salvo los ingleses, desesperaban por la vida de Inglaterra), movilizó el idioma inglés y lo envió a la batalla". [101]

En uno de sus primeros discursos ante los miembros del Parlamento después de asumir el liderazgo del país, Churchill resumió el objetivo de su administración: “Ustedes preguntan: ¿cuál es nuestro objetivo? Puedo responder en una palabra: Victoria. Victoria a toda costa. Victoria a pesar de todo terror. La victoria, por largo y duro que sea el camino, porque sin victoria no hay supervivencia”. [102]

Se puede contrastar esto con la comunicación de Earl C. Kelley, profesor de educación secundaria en la Universidad Wayne. Escribió una introducción que se ha hecho famosa por su falta de claridad en un libro para profesores. Kelley resumió el trabajo que él y otros educadores habían realizado en un taller durante una serie de años:

No hemos logrado resolver todos nuestros problemas; de hecho, a veces sentimos que no hemos respondido completamente a ninguno de ellos. Las respuestas que hemos encontrado sólo han servido para plantear toda una serie de nuevas preguntas. En cierto modo sentimos que estamos tan confundidos como siempre, pero creemos que estamos confundidos en un nivel superior y en cosas más importantes. [103]

Kelley escribió esas palabras en 1951. ¿Ha avanzado la comunicación educativa desde entonces?

Cuando hablas, tus ideas deben ser simples, directas y en un lenguaje que cualquiera pueda entender. CS Lewis lo sabía. Lewis era profesor de literatura inglesa, teólogo laico y experto en apologética. Profesor que enseñó tanto en Oxford como en Cambridge, era absolutamente brillante e intelectualmente capaz de rodear a los demás cuando hablaba. Pero entendió el poder de la claridad. En uno de sus ensayos, escribió sobre la importancia de utilizar un lenguaje común.

Para concluir, debes traducir cada parte de tu [tema] a la lengua vernácula. Esto es muy problemático y significa que puedes decir muy poco en media hora, pero es esencial. También es de gran utilidad para vuestro propio pensamiento. He llegado a la convicción de que si no puedes traducir tus pensamientos a un lenguaje inculto, entonces tus pensamientos estaban confusos. El poder de traducir es la prueba de haber comprendido realmente el propio significado. [104]

No es de extrañar que Churchill dijera: “En términos generales, las palabras cortas son las mejores y las palabras antiguas, cuando son cortas, son las mejores de todas”. [105] Si desea comunicarse al más alto nivel, su idioma debe estar en el estante inferior, donde sea accesible para todos.

2. Brevedad

No hace falta hablar mucho para decir mucho. No es la cantidad de palabras que usas; es el impacto que generas con las palabras que usas. Donald Walton, autor de *¿Estás comunicándote?* , Señala,

- El Padrenuestro contiene sólo 56 palabras.
- Abraham Lincoln pronunció su memorable discurso en Gettysburg en 268 palabras.
- Sólo se necesitaron 1.322 palabras de la Declaración de Independencia para que todo nuestro país comenzara.
- Una encuesta de 74 agencias federales mostró que publicaron 102.000 publicaciones en 18 meses. El *catálogo mensual de publicaciones estadounidenses* enumeró 66.000 para el mismo período. La explicación de un funcionario: "El gobierno está publicando material impreso más rápido de lo que puede seguirlo" (de *US News & World Report*).
- George Washington pronunció el discurso inaugural más breve de cualquier presidente: sólo 135 palabras para expresar su objetivo para la nueva nación. El mediocre William Henry Harrison fue nuestro presidente más prolijo. Su discurso inaugural contuvo más de 9.000 palabras. De pie bajo la lluvia durante su larga arenga, Harrison contrajo neumonía y murió poco después.
- Moraleja: Sé breve y podrás presumir de ser como el padre de tu patria; Si hace demasiado viento, puede ser su muerte, de una forma u otra. [106]

La brevedad requiere trabajo. Cuando le preguntaron al presidente Woodrow Wilson cuánto tiempo le llevó preparar sus discursos, respondió:

Eso depende de la duración del discurso. Si es un discurso de diez minutos, me lleva dos semanas prepararlo; si es un discurso de media hora, tardo una semana; Si puedo hablar todo el tiempo que quiera, no requiere ninguna preparación. Estoy listo ahora. [107]

Si quiere ser un gran comunicador, no utilice el enfoque de "listo ahora". Haga lo que sea necesario para que su discurso sea breve y sencillo.

Es un arte decir mucho en pocas palabras. Debes elegir tus palabras sabiamente y elegir sólo aquellas que causen impacto. Eso puede ser un desafío. La redactora de discursos presidenciales Peggy Noonan recordó sus dificultades para escribir su primer discurso para Ronald Reagan poco después de su llegada a la Casa Blanca. Iba a ser un discurso muy breve (y algunos dirían intrascendente) que el presidente leería mientras entregaba el premio al Maestro del Año en el Jardín de las Rosas. Mientras luchaba con su máquina de escribir, le vino a la mente esta historia:

Recuerde la choza frente al mar con el cartel PESCADO FRESCO SE VENDE AQUÍ. Por supuesto que es fresco, estamos en el océano. Por supuesto que está a la venta, no lo regalamos. Por supuesto que está aquí, de lo contrario la señal estaría en otro lugar. La señal final: PESCADO. [108]

Al final, encontró una manera de escribir el discurso, Reagan no cambió ni una sola palabra y empezó. El discurso que más tarde escribió para Reagan sobre el desastre del transbordador *Challenger* se considera el octavo mejor discurso político estadounidense del siglo XX. [109] El discurso tuvo sólo 650 palabras, pero consoló a una nación desconsolada después de la tragedia.

3. Enfoque

En su libro *Las leyes de la simplicidad* , el profesor y diseñador gráfico del MIT John Maeda escribe sobre formas en que podemos mejorar la vida haciéndola más sencilla. Su primera ley no podría ser más directa: "Reducir". Pero mi favorita de sus diez leyes es la última: "La simplicidad consiste en restar lo obvio y sumar lo significativo". [110] De lo que realmente está escribiendo es del enfoque.

Hay una razón por la que se pide que todas las charlas TED duren dieciocho minutos o menos. Los organizadores quieren que todos los oradores de TED hagan el trabajo de hacer que su comunicación no sólo sea clara y breve sino también enfocado. Una comunicación enfocada posee todo lo que necesita y nada más.

Mucha gente viene a mí pidiéndome consejo sobre cómo hablar y escribir libros. Algunos de los mejores consejos que puedo dar fueron escritos por el editor de una publicación hace casi cien años:

Si tienes un pensamiento que sea feliz, ¡resúmelo!
Hágalo breve, nítido y ágil: ¡reduzca el contenido!
Cuando tu cerebro haya acuñado su moneda,
Abajo de la página que tu bolígrafo ha corrido:
Si desea que se imprima su esfuerzo, ¡reduzca el contenido!
Saque todas las letras sobrantes: ¡reduzcalas!
Cuantas menos sílabas, mejor. ¡Reduzca el contenido!
Deja claro tu significado. expresalo
Así que lo sabremos, no simplemente lo adivinaremos.
Entonces, amigos míos, antes de abordarlo, ¡reduzcan el asunto!
Elimine todos los recortes adicionales: ¡reduzca el consumo!
Desnatar bien, luego desnatar el resto, ¡reducirlo!
Cuando estás seguro de que sería un pecado
Otra frase para interrumpir,
¡Envíalo y comenzaremos a HERVIRLO! [111]

Escuchar una excelente comunicación debería ser como tener una excelente experiencia gastronómica. Los grandes chefs utilizan sólo los mejores ingredientes y concentran sus sabores. Cada elemento del plato es distinto. No se ha omitido nada esencial ni se ha añadido nada superfluo. El resultado es algo intenso, sorprendente y profundamente satisfactorio.

Al comunicarse, siga esa misma filosofía y combine sus mensajes utilizando tanto el arte como la ciencia. Mientras trabajas para practicar la Ley de la Simplicidad, recuerda estos puntos:

- Menos es más.
- La claridad es poder.
- Claro es amable.
- Todo debe ser lo más sencillo posible.
- Si no puedes explicarlo de forma sencilla, no lo entiendes.
- Deja de intentar impresionar a la audiencia.
- Empiece a ayudar a su audiencia.
- Vaya al grano antes de que la gente empiece a preguntar: "¿Cuál es el punto?"

- Di lo que es importante una vez más.
- Dígalo simplemente, dígalo despacio, dígalo con una sonrisa.

Si se esfuerza y hace estas cosas cada vez que habla, siempre mejorará su mensaje y su entrega. ¿Por qué? Porque los comunicadores toman algo complicado y lo hacen sencillo. Ésa es la Ley de la Simplicidad.

11

LA LEY DE LA EXPRESIÓN VISUAL _

Mostrar y contar es mejor que simplemente contar

COMUNICADOR SA, NECESITAS decidir qué harás visualmente para mejorar tus presentaciones. Podrías confiar 100 por ciento en tu voz para transmitir tu mensaje, como lo hacía la gente en el apogeo de la radio. Pero es importante señalar que incluso en la radio usaban música, efectos de sonido y palabras para pintar imágenes. Quizás *podrías* usar sólo tu voz. ¿Pero por qué lo harías? Mostrar y contar es mejor que simplemente contar. Esa es la Ley de la Expresión Visual.

UN MUNDO DE IMÁGENES

Hace poco estuve hablando con mi amigo Tim Elmore sobre esta ley. Tim es el fundador de Growing Leaders y un talentoso comunicador. Es especialmente hábil en el uso de imágenes en su comunicación, tanto imágenes físicas como imágenes verbales. Compartió conmigo algo que escribió y que captura el entorno en el que vivimos actualmente:

Vivimos en una cultura rica en imágenes. Crecimos con fotografías, televisión, películas, vídeos, VH1, DVD, Facebook e Instagram. No podemos escapar del poder de lo visual. imagen, y la mayoría de nosotros no queremos hacerlo. Nos hemos acostumbrado a mirar, no simplemente a escuchar, nuestra música; La radio dio paso a la televisión, que dio origen a MTV. Incluso nuestra música es inseparable de las imágenes. Nuestros abuelos crecieron escuchando la radio como entretenimiento; Los niños de hoy crecen viendo YouTube. Y el ritmo de esta expansión visual se acelera. Cuando era niña, fui una de las primeras en madurar con el televisor: la "niñera tuerta". A los adolescentes de hoy se les puede llamar acertadamente "protectores", ya que su tiempo frente a la pantalla no se limita a un televisor, sino que se ha expandido a computadoras portátiles, videojuegos, tabletas y teléfonos inteligentes. Dentro de los próximos siete años, el noventa por ciento del contenido que recibiremos en nuestros teléfonos móviles será visual, no verbal. [112]

¿POR QUÉ ENSEÑAR CON IMÁGENES ES TAN EFECTIVO?

Tim es un experto en diferencias generacionales y ha dedicado los últimos cuarenta años a invertir en las generaciones más jóvenes. Su libro *Habitudes* , que enseña valores a través de imágenes, ha vendido millones de ejemplares y ha tenido un gran impacto entre estudiantes de secundaria y universitarios no sólo en Estados Unidos sino en otros países

del mundo. Mientras trabajaba en ese libro, investigó mucho sobre el poder de lo visual relacionado con la comunicación y la comprensión. Estas son algunas de sus conclusiones:

1. La mayoría de las personas aprenden visualmente

Alrededor del 60 por ciento de todas las personas son pensadores visuales. [113] Cuando la mayoría de nosotros escuchamos *elefante* o *camión de bomberos rojo* , no pensamos en esas palabras. En cambio, me vienen a la mente imágenes de esos elementos. Incluso nuestros cuerpos físicos están diseñados para recibir señales visuales. Según los expertos, alrededor del 80 por ciento de nuestras entradas sensoriales son de naturaleza visual. [114] No es de extrañar que Aristóteles dijera: “El alma no piensa sin una imagen”. Si desea conectarse con las personas y ayudarlas a aprender, debe utilizar elementos visuales.

2. Las imágenes se quedan en la mente de las personas

¿Alguna vez has escuchado a alguien bromear: "Nunca dejaré de ver eso" después de encontrarse con una situación incómoda? Hay verdad en esa afirmación. Los científicos del comportamiento que han realizado estudios han descubierto que las personas recuerdan mejor las imágenes que las palabras la mayor parte del tiempo. [115] Llaman a esta tendencia el “efecto de superioridad de la imagen”. Tim señala: “La sociedad posmoderna es un mundo saturado de datos. Las personas procesan aproximadamente mil mensajes al día, de forma digital y personal. La única esperanza que tenemos de que nuestro mensaje se mantenga es asegurarnos de que contenga imágenes”. [116] Cuanto más visual eres, más memorable eres.

3. La gente responde muy bien a las imágenes

Es un cliché, pero también es cierto: una imagen vale más que mil palabras. La gente ve programas en streaming y no puede esperar a hablar de ellos con amigos. Los conductores se sienten atraídos por los carteles publicitarios. La gente que no lee las noticias en el periódico sigue buscando los cómics. Los anuncios utilizan imágenes, no sólo texto. Y las galerías de arte siguen exhibiendo la obra de los maestros porque sus imágenes generan conversación. Las personas se sienten atraídas por las imágenes y reaccionan ante ellas mental y emocionalmente.

4. Las imágenes involucran las partes creativas y holísticas del cerebro

En *A Whole New Mind* , Daniel Pink escribe sobre el cambio en la sociedad humana desde la era de la información, impulsada por el conocimiento. trabajadores, a lo que él llama la Era Conceptual, que será impulsada por creadores y empatizadores. En el libro, relata una extensa investigación sobre cómo funcionan los diferentes lados del cerebro. Señala que el cerebro derecho es bueno para procesar imágenes y rostros, es creativo, puede procesar información de manera integral y simultánea, es capaz de sintetizar y puede ver el panorama general. [117] Cuando utilizas elementos visuales, ayudas a tu audiencia a procesar, sintetizar y comprender.

5. Las imágenes cuentan historias en nuestra imaginación

Tim dice: "Una simple imagen puede generar un nuevo pensamiento cada vez que la miras. ¿Por qué? Las imágenes cuentan historias. Los filósofos de nuestros días son músicos y cineastas que pintan imágenes en nuestras mentes e inspiran la imaginación". [118] Si quieres atraer la imaginación de tu audiencia, no les des estadísticas. Dales imágenes. Sabiendo esto, como comunicadores debemos hacer nuestras presentaciones lo más visuales posible.

¡IMAGÍNATE ESTO!

El director de cine Martin Scorsese dijo: "Si uno quiere llegar a personas más jóvenes a una edad más temprana para moldear sus mentes de manera crítica, realmente necesita saber cómo se expresan visualmente las ideas y las emociones". [119] Estas imágenes no tienen por qué limitarse a películas o vídeos. Descubrí que hay tres formas en que un comunicador puede mejorar su comunicación visualmente.

1. Movimiento corporal, gestos y expresiones faciales

La primera ayuda visual que necesitas emplear como comunicador es tu cuerpo. Puede aprender a utilizar movimientos, gestos y expresiones faciales para realzar y enfatizar lo que dice. Lo sé porque cuando comencé a comunicarme, hablaba con el cuello hacia arriba. Me quedé quieto detrás de un gran atril y simplemente pronuncié palabras mi congregación. Era como si me estuviera escondiendo. Ese atril era tan grande que podría haber estado desnudo detrás de él y nadie se habría dado cuenta. Observarme hablar debe haber sido como observar un iceberg para mi audiencia en aquel entonces. Muy poco de mí era visible y mis movimientos eran imperceptibles.

A medida que adquirí experiencia, me sentí más cómodo y relajado. Gané suficiente confianza para pasar de detrás del atril. Eso me permitió utilizar el lenguaje corporal para mejorar mi comunicación. Empecé a usar más gestos. Y descubrí que cuanto más me movía, más alerta se volvía mi audiencia.

Un día, mientras hablaba, decidí sentarme en los escalones al borde del escenario. Inmediatamente sentí un cambio en la habitación. Pude sentir una conexión más íntima con la audiencia. Ya no *les hablaba* . Estaba teniendo una conversación *con* ellos. Tomé nota mental de eso y lo puse en mi caja de herramientas de comunicación.

Hace muchos años me invitaron a hablar en la Catedral de Cristal. Fue el primer lugar en el que hablé que tenía grandes pantallas de proyección. Cuando comencé a hablar, noté que la multitud no me miraba. Estaban mirando a mi izquierda. Eso fue muy desconcertante. Sentí que realmente no tenía su atención, que no me estaba conectando. Entonces me di cuenta de que me estaban mirando, pero en la pantalla grande, no en el andén. Mi inclinación inmediata fue abandonar la plataforma y caminar veinte metros a mi izquierda debajo de la pantalla para poder estar en su línea de visión.

Mientras entregaba mi mensaje, también dialogaba conmigo mismo tratando de decidir qué hacer. Entonces, justo en ese momento, dije algo gracioso e hice una mueca. ¡El público explotó! La sala estalló en risas mientras miraban la pantalla. Fue entonces cuando lo conseguí. Entendí el poder de una cámara y una gran pantalla de proyección para mejorar la comunicación, especialmente en un lugar grande. Después de eso, ajusté mi

comunicación y me contenté con dejar que las cámaras ampliaran mis expresiones y movimientos para que todos pudieran verlos.

Hoy me esfuerzo por ser un orador muy visual y uso todo lo que puedo para ayudarme a comunicarme, incluida mi sonrisa. Hay una razón para eso. Recuerdo bien mirarme en un espejo cuando estaba en tercer grado y pensar: *No soy un chico guapo* . En ese momento decidí sonreír. Inmediatamente me vi mejor. ¡No me curó, pero sí me ayudó! Desde entonces, he sonreído intencional y continuamente, especialmente cuando estoy en el escenario. El mundo está lleno de cientos de idiomas. Una sonrisa habla en todos ellos. Comunica todo lo que un corazón alegre quiere expresar.

También utilizo movimientos más amplios para mejorar y apoyar mi comunicación. Recientemente, mientras hablaba en Cancún, subí al escenario ante una multitud estridente. Todo lo que dije fue recibido con aplausos. Me encantaba la energía, pero sabía que si no podía tranquilizarlos, nunca podría conectarme con ellos. Pensando rápido, salí del escenario para acercarme físicamente a ellos. Tuvo un efecto calmante inmediato. Instintivamente, me acerqué a una de las mesas de la sala y pregunté si podía sentarme con la gente allí para conversar.

Tuve su atención. Cada una de las tres mil personas en la sala estaba concentrada en esa mesa y todos se inclinaban hacia ella. Les hablé en voz baja sobre los principios que los ayudarían. personal y profesionalmente. A nivel emocional, sentí como si todos estuviéramos sentados alrededor de la mesa como amigos. Nos conectamos. Y gracias a que nos conectamos, pudieron recibir lo que tenía para ofrecerles.

Necesito aclarar algo sobre cómo uso el movimiento físico. Utilizo mi cuerpo para enfatizar lo que digo, que es como una actuación. Pero no quiero ser *intérprete* . Quiero ser *parte* de la multitud, no *separarme* de ella. Mi deseo es acercarme a las personas mientras ellas se acercan a mí. Si bien es físicamente cierto que están sentados en asientos frente a mí, siempre los invito a "sentarse a mi lado". Quiero estar en el momento con ellos y que cada uno de ellos lo sienta y lo reconozca. Para que eso suceda, no sólo necesitan poder verme; ¡Necesito poder verlos! Por eso quiero que las luces estén encendidas en el auditorio.

Toco brevemente la iluminación en la Ley del Termostato (capítulo 13), pero quiero enfatizarla aquí también. Hay un mundo de diferencia entre una habitación con la casa iluminada y la casa apagada:

La casa se ilumina	**Luces de la casa apagadas**
La energía es alta	La energía es baja
El foco está en la audiencia	El foco está en el escenario
Comunica inclusión	Comunica exclusión
Invita a la interacción	Crea aislamiento
Comparte emoción	Separa la emoción
Dice: "Somos uno"	Dice: "Yo soy la estrella"

Cuando hablo, quiero conmover emocionalmente al público, pero también quiero sentirme conmovido por el público. Quiero que lo que digo toque ellos, y ver su respuesta me conmueve. Si bien yo tengo algo que dar, ellos también. Mis expresiones visuales de

vulnerabilidad demuestran que estoy seguro con ellos y que estoy dispuesto a moverme y ser conmovido. Todo esto aumenta la sensación de conexión entre ellos y yo. La experiencia no tiene precio.

Hace años, un mentor me dijo: "John, no digas, muéstralo. No prometas, pruébalo. No te limites a hablar, actúa". Cuando pones todo tu ser en tu comunicación, estás haciendo esas tres cosas. Si quieres convertirte en un mejor comunicador, debes hacer más que hablar desde el cuello para arriba. No permanezca estacionario e intente llamar la atención. Utilice movimientos corporales, gestos y expresiones faciales para *captar* la atención.

2. Imágenes de palabras

Daniel Pink dice: "Si una imagen vale más que mil palabras, una metáfora vale más que mil imágenes". [120] Hace esta afirmación porque las imágenes verbales involucran ambos hemisferios de nuestro cerebro y nos llevan a mayores niveles de comprensión y participación.

Un mensaje que he transmitido con frecuencia es cómo convertirse en un catalizador de la transformación. He perdido la cuenta de las veces y de los países donde lo he presentado. Para aumentar el nivel de comprensión y compromiso de mi audiencia con el mensaje, utilizo imágenes de seis palabras:

La primera imagen es un espejo. Les pido que se imaginen a sí mismos. ¿Por qué? Porque la transformación comienza en mí. Comienza en ti. Siempre comienza con un individuo.

La segunda imagen es Manos entrelazadas. La transformación requiere alianzas. Nunca sucede solo. Uno es un número demasiado pequeño para alcanzar la grandeza.

La tercera imagen es una escalera. La transformación significa ayudar a otros a ascender a un lugar mejor. Para ser catalizadores de la transformación, debemos sostener la escalera para que otros puedan ascender hasta alcanzar su potencial.

La cuarta imagen es un Corazón. La transformación ocurre cuando las personas adoptan buenos valores en sus corazones y los viven en sus vidas.

La quinta imagen es una mesa. Cuando las personas se reúnen alrededor de una mesa, aprenden valores, comparten sus vidas y crecen, se produce una transformación.

La sexta imagen es un puente. ¿Qué hacen los puentes? Ayudan a las personas a pasar de donde están a donde quieren estar. La transformación es el puente que lleva a las personas a una vida mejor.

La transformación es una idea abstracta e intangible. Con estas imágenes de palabras, la gente puede captar fácilmente el concepto. Se vuelve accesible y pueden verse a sí mismos como parte de ello. Pero me gusta ir un paso más allá. Después de compartir las imágenes con palabras, les pido a todos que se pongan de pie para poder agregar un movimiento físico a cada imagen para hacerla más memorable.

El espejo: apúntate a ti mismo
Manos entrelazadas: estrechar la mano de alguien
La escalera: Sujete los peldaños mientras "sube"
El Corazón: Pon Tu Mano Sobre Tu Corazón
La mesa: dibuja un gran círculo con tu mano
El Puente: Punto de Aquí para Allá

Y les narro cada parte mientras hacen el movimiento:

"La transformación comienza en mí…"
"Mientras me uno a otros…"
"Ayudar a otros a alcanzar su potencial…"
"Aprendiendo y viviendo buenos valores…"
"Alrededor de una mesa…"
"Construir un puente hacia un futuro mejor".

Me alegra mucho enseñar estos movimientos y pedirle al público que los repita después de mí, y normalmente lo hago divertido y divertido exagerando mis propios movimientos y moviéndome. Cuando algo es divertido e incluye los sentidos, la gente quiere contárselo a los demás y, como es visual, pueden recordarlo y volver a contarlo.

En el verano de 2022, me invitaron a dirigirme a una reunión de representantes del poder judicial en Costa Rica, incluidos los magistrados de la Corte Suprema. Cuando llegué al edificio del Departamento de Justicia, me condujeron a una gran sala llena de gente. Me tomó tres segundos hablar para ver que se trataba de un grupo muy serio de hombres y mujeres que no se apresuraban a sonreír o reír.

Después de enseñar las imágenes de transformación en seis palabras, me debatí si debía pedirles a estos jueces de aspecto sofocado que hicieran las mociones, lo que un miembro de mi personal llama sarcásticamente la Transformación Hokey Pokey. Pero sabía que quería dejarles una impresión duradera porque ellos, como cualquier otra persona en el país, podían traer transformación a Costa Rica. Así que lo intenté.

Se levantaron de mala gana. Cuando comencé a enseñar los movimientos, se miraron unos a otros como si pidieran permiso a sus colegas. Pero el presidente del Tribunal Supremo, que estaba en primera fila, participó con entusiasmo. Luego también lo hicieron los demás jueces de la Corte Suprema sentados justo detrás de él. Hubo un cambio repentino en el comportamiento de todos, y ellos participaron, rieron y se relajaron. Es un momento que nunca olvidaré.

Es muy valioso utilizar imágenes escritas con palabras con una audiencia, y esto es lo mejor: cualquiera puede hacerlo. Cualquiera que pueda hablar puede crear "visuales" usando palabras. No necesitas habilidades artísticas, conocimientos técnicos, equipos ni accesorios. Sólo necesitas el deseo de crearlos, la preparación para elaborarlos y la intencionalidad para usarlos.

3. Imágenes, accesorios y vídeos

La última categoría de imágenes implica el uso de objetos físicos reales, en persona o en la pantalla. Según el Presentation Training Institute, sólo tres horas después de una presentación, el 85 por ciento de la audiencia puede recordar el contenido presentado visualmente, frente al 70 por ciento que puede retener el contenido verbal. Pero después de tres días, el 60 por ciento todavía puede recordar el contenido visual, mientras que sólo el 10 por ciento puede recordar algo de la presentación oral. [121]

Hay un arte en utilizar este tipo de imágenes y también un elemento de riesgo. Si puedes transportar un accesorio bien pensado al lugar donde hablarás y presentarlo para que todos puedan verlo, puedes ser muy eficaz. En La ley de la observación (capítulo 2), expliqué cómo Zig Ziglar usó una bomba manual antigua en el escenario para ilustrar eficazmente sus puntos.

La presentación de Steve Jobs del primer iPhone en MacWorld en 2007 se volvió legendaria, no sólo porque el diseño del iPhone era revolucionario sino porque realmente utilizó el dispositivo en tiempo real y los resultados se proyectaron en una pantalla gigante para mostrar a su audiencia de lo que era capaz. de. Recibió ovación tras ovación. Si lo miras en YouTube, como lo han hecho decenas de millones de personas, lo verás realizar acciones mundanas como deslizar fotos o canciones para verlas, pellizcar imágenes para cambiar su tamaño y desplazarse. a través de una lista de mensajes de voz. Ahora hacemos esas acciones todos los días y no pensamos en ellas. Pero hasta el momento en que Jobs los presentó, nadie en el mundo los había visto siquiera. ¿Por qué? ¡Porque Apple acababa de inventarlos y los mostraba al público por primera vez!

¿Y si Jobs se hubiera levantado a presentar el iPhone y ninguno de sus equipos audiovisuales funcionara? Bueno, ese es el riesgo de usar imágenes. De hecho, durante los ensayos, el iPhone, que era un prototipo incompleto, no le dio más que problemas a Jobs. Pero se arriesgó y de todos modos hizo la presentación. [122]

Cuando utilizas tecnología como parte de tu presentación, siempre existe la posibilidad de que tus medios no sean compatibles con su sistema, que una computadora falle, que los cables se crucen, que un técnico no pueda resolver un problema sobre la marcha o que la energía sale. Incluso un Super Bowl (posiblemente el evento deportivo más grande, más meticulosamente planificado y más lucrativo de cada año) experimentó un corte de energía en 2013 que cerró el juego durante más de treinta minutos.

No uso accesorios ni imágenes muy a menudo, pero admiro a las personas que los usan de manera efectiva para mejorar su comunicación. Mi imagen favorita para usar además de mi propio movimiento es una fotografía. Por ejemplo, todos los años dirijo un evento llamado Intercambio y presento una sesión titulada "Lecciones que he aprendido este año". Me encanta mostrar una imagen de cada lección que capture su espíritu.

Una vez en Exchange, le mostré a mi audiencia esta fotografía de Ethan, un niño de tercer grado en Charlotte, Carolina del Norte.

Estaba visitando una escuela y durante una sesión de preguntas y respuestas con todos los niños de tercer grado, Ethan levantó la mano, se puso de pie y preguntó: “Sr. Maxwell, ¿alguna vez has sentido en el fondo”, señalando su corazón, “que quieres ayudar a las personas a marcar la diferencia?” ¡Era como si hubiera leído mi mente y mi corazón! "Sí, Ethan", le dije. él: "Eso es exactamente lo que siento". Extendí la mano y le di un abrazo. “Ethan”, le dije, “vas a cambiar tu mundo”. Luego, a mi audiencia de Exchange, le enseñé una lección sobre cómo todos fuimos creados para marcar la diferencia.



Otro año más les mostré a todos esta foto:



La fotografía fue tomada al inicio de la pandemia de COVID-19. Como mencioné en la Ley de Convicción (capítulo 3), todos mis eventos de conferencias en vivo del año habían sido cancelados. Sentí como si me hubieran dado un montón de limones. ¿Qué hice? Hice limonada. Fui al estudio de mi amigo Andrew y comencé a dar lecciones en video. Los publicamos en YouTube para que las organizaciones y sus equipos pudieran recibir lecciones que les cambiarán la vida de forma gratuita. Llegué a más de un millón de personas con estos mensajes. Era mi forma de encender una vela en lugar de maldecir la oscuridad. Luego le enseñé a mi audiencia de Exchange una lección sobre cómo las crisis pueden sacar lo mejor de un líder que saca lo mejor de los demás.

Para convertirse en un gran comunicador visual, ¿necesita utilizar diapositivas, fotografías, vídeos o accesorios? No claro que no. Acabo de buscar las mejores charlas TED de todos los tiempos. Cada uno de los cuatro comunicadores utilizó imágenes de manera diferente.

La cuarta charla más popular, “Cómo los grandes líderes inspiran la acción”, de Simon Sinek, ha recibido más de 57 millones de visitas. Utilizó un rotafolio y un marcador anticuados para exponer sus puntos.

“Inside the Mind of a Master Procrastinator” de Tim Urban, la tercera charla más popular, ha recibido 59 millones de visitas. Utiliza gráficos dibujados a mano simples pero divertidos.

En “Tu lenguaje corporal puede moldear quién eres”, la científica social Amy Cuddy utilizó fotografías y videoclips cortos de personas para ilustrar el lenguaje corporal mientras hablaba. La suya es la segunda charla TED más popular con casi 64 millones de visitas.

¿Y la charla TED principal? “¿Las escuelas matan la creatividad?” por Sir Ken Robinson. Ha recibido 72 millones de visitas. Que tipo ¿Qué elementos visuales utilizó? Sólo expresiones faciales. Su ingenio rápido y sus ideas convincentes transmitieron la mayor parte de su mensaje. [123] Lo que dijo Nancy Duarte, otra popular oradora de TED Talk, es cierto: “Si comunicas una idea de una manera que resuene, se producirá el cambio y podrás cambiar el mundo”. [124]

Es famoso que Shakespeare compartió parte de su filosofía para presentarse ante una audiencia con las palabras de Hamlet cuando el personaje daba instrucciones a los actores que viajaban. Él dijo: “Adecuar la acción a la palabra, la palabra a la acción”. [125] Y esa es la conclusión cuando se trata de la Ley de Expresión Visual. Todo lo que la gente ve debe respaldar lo que escucha. Si hay una desconexión entre los dos, la audiencia se distraerá y será sacada del momento. Y no sentirán lo que tú sientes, ni pensarán lo que tú piensas, ni se reirán cuando tú ríes.

La gente quiere participar y entretenerse, ahora más que nunca. Anhelan y esperan experiencias multisensoriales. Cuanto más puedas hacer visualmente, más le gustará a la mayoría de la gente y mejor comunicador te convertirás. Mostrar y contar es mejor que simplemente contar. Esa es la Ley de la Expresión Visual.

12

LA LEY DE CONTAR HISTORIAS _

La gente ve sus propias vidas en las historias

SIENDO NIÑO , ME ENCANTABA cuando mi madre me leía cuentos. Lo hacía todo el tiempo porque era bibliotecaria y maestra a la que le encantaban los libros. Mi cuento favorito fue *La pequeña locomotora que pudo* . Mientras mamá leía la frase característica de la historia: "Creo que puedo. Creo que puedo", apenas pude contener mi emoción porque me identificaba con la pequeña locomotora y quería que ella lograra cruzar la colina.

Cuando estaba en primer grado, durante la hora del cuento, nuestra maestra le pidió a cada estudiante que compartiera su cuento favorito con la clase. Cuando llegó mi turno, me paré frente a la clase y no sólo conté toda la historia de *La pequeña locomotora que pudo* ; Lo representé. Cuando terminé, ¡toda la clase aplaudió! Ese día me di cuenta de tres cosas. Primero, fue divertido contar una historia. En segundo lugar, a mis compañeros de clase, que eran todos mis amigos, les gustó escuchar mi historia. Y tercero, me encantó presentárselo. Desde entonces me he enganchado a la narración.

EL PODER DE CONTAR HISTORIAS

El periodista y experto en narración Christopher Booker escribió:

Pasamos una gran parte de nuestras vidas siguiendo historias; diciéndoles; escuchándolos; leyéndolos; verlos representarse en la pantalla de televisión, en películas o en un escenario. Son de lejos una de las características más importantes de nuestra existencia cotidiana…. Estas secuencias estructuradas de imágenes son, de hecho, la forma más natural que conocemos de describir casi cualquier cosa que sucede en nuestras vidas.[126]

Eso es verdad. La poeta y novelista Margaret Atwood dijo: "Nunca acabarás con la narración porque está integrada en el plan humano. Venimos con eso".[127] Y contar historias hace mucho por nosotros. ¿Por qué?

Las historias animan nuestro proceso de razonamiento.

Las historias crean respuestas emocionales.

Las historias son imágenes de quiénes aspiramos a ser.

Las historias nos dan permiso para actuar.

Las historias se conectan.

Las historias se quedan.

Las historias nos cautivan.

Las historias somos nosotros.

Las historias son al menos tan antiguas como los seres humanos. El primer día la gente habló, les garantizo que estaban contando historias.

Si quieres convertirte en un excelente comunicador, necesitas aprender la Ley de la Narración porque las personas ven sus propias vidas en las historias. El psicólogo cognitivo Jerome Bruner estima que las personas veintidós veces más probabilidades de recordar un hecho cuando ha estado envuelto en una historia. ¿Por qué? Como las historias son memorables, nos ayudan a captar rápidamente la esencia de una idea y desencadenan emociones. [128]

Me encantan las historias. Les digo constantemente. Los escucho atentamente. Y los estoy buscando continuamente. Amplían mi mundo y enriquecen a los miembros de mi audiencia que los escuchan. CS Lewis resumió lo importantes que pueden ser. Al describir a cualquier persona que no ha oído, leído o acogido historias, escribió: "Puede que esté lleno de bondad y buen sentido, pero habita en un mundo diminuto. En él deberíamos asfixiarnos. El hombre que se contenta con ser sólo él mismo y, por tanto, menos yo, está en prisión. Mis propios ojos no me bastan, veré a través de los de los demás. La realidad, incluso vista a través de los ojos de muchos, no es suficiente. Veré qué han inventado otros". [129] O como dijo Anthony Hopkins interpretando al ex presidente estadounidense John Quincy Adams en la película *Amistad* , "Quien cuente la mejor historia gana".

MAESTROS Narradores

Cuando supe que tenía la intención de escribir La ley de la narración, la primera persona a la que quise consultar fue Don Yaeger. Escribe y cuenta una historia mejor que nadie que conozca. Esto es lo que compartió:

Todos podemos nombrarlos. ¿Quién en su organización llama su atención cuando habla? ¿Con quién puedes contar para ser el conversador más atractivo durante la cena? ¿Qué orador ves en un programa que te atraiga?

Los nombres que me vienen a la mente son aquellos que cuentan historias tan bien que el tiempo parece haberse detenido. Y es cierto ya sea que hablen ante una audiencia de uno o mil; en una llamada de ventas o un escenario; un podcast o alrededor de una comida. Aquellos que se conectan más profundamente con sus oyentes lo hacen a través de una excelente narración.

Décadas de investigación y siglos de sabiduría dejan claro que nuestros cerebros están programados para recordar historias bien contadas mucho después de que los hechos envejezcan. Aquellos que son capaces de compartir narrativas significativas e impactantes se convierten ellos mismos en historias de éxito.

Los grandes narradores se convierten en los mejores vendedores, los líderes más memorables, los oradores más atractivos, los mejores mentores y los maestros que recordaremos toda la vida.

Contar historias es parte de la médula de lo que nos hace humanos. Lo vemos en pinturas rupestres, lo escuchamos en canciones antiguas, lo leemos grabado en piedra y transcrito en pergaminos. Pero la verdad es que contar historias importa hoy más que nunca. Piense en todos los sitios web, seminarios web, podcasts, transmisiones de video y buenas conversaciones en persona a la antigua usanza con las que participamos todos los

días. La forma en que utilizamos estas plataformas para contar nuestras historias, nuestras experiencias, nuestras empresas, nuestras marcas y nuestras ideas tiene la capacidad de llegar e influir en las personas en un grado sin igual en la historia de la humanidad.

La buena noticia en el frente de la narración es que se puede aprender a contar buenas historias. *De hecho, hay que aprenderlo.* … Contar historias no es una forma de magia sino de técnica, aunque el efecto que puedes tener en los demás puede parecer mágico a veces. ¡Y convertirte en un narrador mucho mejor de lo que creías posible está ciertamente a tu alcance! Sólo tiene que abordarlo como lo haría con otras habilidades de desarrollo de liderazgo y comunicación efectiva que vale la pena dominar. [130]

Don dice que lo fundamental es lograr que la audiencia se preocupe por lo que sucede en la historia, preferiblemente de manera profunda. La Ley de la Narración se trata de ganarse el corazón de la audiencia. Eso es algo que he estado aprendiendo y mejorando durante la mayor parte de mi vida. Por ejemplo, allá por el otoño de 1999, Margaret, algunos amigos y yo visitamos el pequeño pueblo de Jonesborough, Tennessee, para asistir al Festival Nacional de Narración anual. Tenía poco más de cincuenta años y me había estado comunicando durante más de treinta años, pero sabía que todavía tenía mucho que aprender sobre cómo contar historias.

Durante tres días nos sentamos sobre mantas o sillas plegables, a veces bajo la lluvia, para ver cómo nos cautivaban un narrador tras otro. Escuchamos a los oradores contar todo tipo de historias y cuentos: tristes, felices, divertidos, sentimentales, históricos, ficticios, míticos. Algunos tenían un mensaje. Otros simplemente nos entretuvieron. Pero todas las historias y todos los narradores tenían una cosa en común: tenían el poder de cautivar a cada uno de sus oyentes.

Al final de la conferencia, me senté con mis amigos, que también eran comunicadores, y juntos analizamos por qué los narradores eran tan efectivos. Estas son las características que identificamos:

- **Entusiasmo:** Les encantaba lo que hacían y se expresaban con alegría y vitalidad.
- **Animación:** Los presentadores exhibieron animadas expresiones faciales, movimientos y gestos.
- **Participación del público:** Casi todos los narradores involucraron al público de alguna manera, pidiéndoles que cantaran, aplaudieran, repitieran frases o imitaran gestos.
- **Capacidad de respuesta:** Los narradores respondieron libremente a sus oyentes.
- **Memoria:** Todos contaron sus historias sin notas, lo que les permitió mantener contacto visual.
- **Risa:** Utilizaban el humor, incluso en historias serias y tristes.
- **Creatividad:** contaron temas clásicos utilizando perspectivas nuevas.
- **Inmediatez:** Contaban la mayoría de las historias en primera persona.
- **Conmovedoras:** Sus historias hicieron que todos se sintieran bien por haberlas escuchado.

Mis amigos y yo salimos de la experiencia humildes e intrigados. Y tomamos las cosas que habíamos aprendido, las incorporamos a nuestra comunicación y contamos muchas más historias cuando hablábamos.

PUEDES CONECTARTE CONTANDO HISTORIAS

Cualquiera puede convertirse en un mejor narrador y mejorar su comunicación. Lo que debes tener en cuenta es no intentar lucir impresionante usando historias. Aunque los presentadores que vimos en el Festival Nacional de Narración eran artistas maestros que eran muy impresionantes, no intentaban impresionarnos. Nos estaban ayudando a vernos a nosotros mismos en sus historias. Se conectaban con nosotros y usaban historias para comunicar ideas, emociones y verdades. Eso es lo que debes hacer. Contar historias con el propósito de conectar con los demás. Si te centras en los oyentes, tus habilidades para contar historias mejorarán de la noche a la mañana.

¿Cómo se conecta? Simplemente piense en lo que es ser un ser humano. Todos reímos, lloramos, enfrentamos problemas, triunfamos, fracasamos y poseemos esperanzas y sueños. En una entrevista le preguntaron a la poeta y autora Maya Angelou cómo elaborar una historia convincente. Aquí fue su respuesta:

Hay una declaración de [el dramaturgo romano] Terence: “Soy un ser humano. Nada humano puede serme ajeno”. Si lo sabes, acéptalo, entonces podrás contar una historia. Puedes hacer que la gente crea que los personajes son tal como son. Jack y Jill subieron la colina, uno se cayó y el otro vino detrás. El oyente piensa: "Oh, me he caído, así que puedo entender", incluso si sucedió en Holanda o Kowloon. Los seres humanos deben comprender cómo se sienten los demás humanos, sin importar dónde se encuentren, sin importar cuál sea su idioma o cultura, sin importar su edad y sin importar la edad en la que vivan. Si desarrollas el arte de vernos más parecidos que diferentes, entonces todas las historias serán comprensibles. [131]

Como eres humano y experimentas emociones, puedes utilizar historias en tus presentaciones. Conéctate con tu humanidad.

¿QUÉ CONSTITUYE UNA HISTORIA?

¿Qué es una historia? Reducidas a su esencia, las historias son realmente muy básicas. Charlie Wetzel, mi compañero de escritura de libros durante casi treinta años, una vez enseñó a la clase de segundo grado de su hijo cómo contar una historia. Charlie sabe mucho sobre esto. Calculo que ha escrito más de quinientas historias originales para mis libros basadas en historia, negocios, deportes, gobierno y cultura popular. Su desafío era cómo comunicar la narración a un grupo de niños de seis y siete años. Lo dividió en sus partes más básicas: cada historia tiene un héroe, un objetivo, un conflicto y una resolución.

El héroe, o el personaje principal de la historia, puede ser cualquier persona o cualquier cosa, y tu objetivo es ayudar a tu audiencia a identificarse con ellos. Ese héroe tiene un objetivo pero enfrenta conflictos mientras intenta lograrlo. Ese es el núcleo de la historia. Y al final, el héroe triunfa o fracasa. Cada historia, desde el cuento infantil más sencillo hasta las grandes epopeyas de la literatura, es una variación de este patrón:

El pequeño motor que podia

Héroe: La pequeña locomotora

Objetivo: llegar a la colina para entregar los juguetes.
Conflicto: La dificultad de subir la colina
Resolución: El motor lo fabrica y entrega los juguetes.

Aldea

Héroe: Hamlet, príncipe de Dinamarca
Objetivo: Decidir si matar a su tío para vengar la muerte de su padre, el rey.
Conflicto: No saber con certeza si su tío realmente mató a su padre
Resolución: Hamlet mata a su tío, pero él muere en el proceso

La odisea

Héroe: Odiseo, rey de Tebas.
Objetivo: volver a casa con su esposa y su hijo.
Conflicto: Tormentas, monstruos y diversas criaturas lo retrasan diez años
Resolución: Ulises llega a casa a tiempo para reunirse con su familia, matar a sus enemigos, salvar a su esposa y restaurar su reino.

Puede utilizar historias para cualquier propósito: demostrar un punto, ilustrar una idea, enseñar un proceso, romper la tensión o conmover emocionalmente a su audiencia. La mayoría de las historias y anécdotas que utilizo son las que he recopilado. *Siempre* estoy buscando grandes historias. Cada vez que leo, los busco. Cuando estoy con amigos o colegas, les pregunto si tienen buenas historias. Y la gente me envía buenas historias todo el tiempo. Mientras las busco, mis criterios para determinar las historias que vale la pena contar son los mismos que analicé en La ley del apalancamiento (capítulo 8): deben transmitir corazón, ayuda, humor o esperanza.

Los otros tipos de historias que cuento a menudo provienen de mi propia vida. Cuando yo era un joven orador que empezaba, evitaba contar cualquiera de mis experiencias de vida. Esto se debió a que mis profesores de oratoria de la universidad nos disuadieron de contar historias personales. Dijeron que mostraba egoísmo. Durante un tiempo intenté seguir sus consejos, pero como las historias no eran mías, no tenía ninguna implicación emocional en ellas y me mostré distante cuando las conté. Ese desapego me separó de mi audiencia. Entonces, comencé a experimentar contando mis propias historias y descubrí que eran las más efectivas.

La capacidad de contar una historia personal de forma eficaz es en realidad una cuestión de actitud. Si cuentas historias de éxito con el propósito de engrandecerte, por supuesto, parecerá egoísmo. Pero si cuentas historias de tus propias luchas y errores, te humillarás y ayudarás a los demás. Y si cuentas una historia divertida, todos se ríen. Por eso mi humor favorito es el de autocrítica. Cuando me burlo y me río de mí mismo con buen humor, todos los demás también lo hacen. Cierra la brecha entre mi audiencia y yo.

Cuando cuento una historia desde mi perspectiva personal, siempre intento poner al público en mi lugar. Estoy tratando de darles la oportunidad de vivir mi historia conmigo, lo que realmente *los convierte* en los héroes de la historia. No es sobre mí. Se trata de la audiencia.

CÓMO COMPARTIR UNA HISTORIA EFECTIVAMENTE

Roddy Galbraith, miembro de la facultad y mentor del equipo certificado de liderazgo de Maxwell, ha capacitado a nuestros entrenadores y oradores certificados en comunicación desde el inicio del programa. Recientemente, durante una sesión de enseñanza, él y yo estábamos hablando de comunicación y yo enseñé mi método de narración basado en el acrónimo **COMPARTIR** :

Espectáculo _
Ayuda _
Amplificar _
Relatar _
Disfrutar _

Examinemos cada parte del método de narración SHARE.

1. Muestre: ¿Qué quiero que vean y escuchen?

¿Cuál es la esencia de la historia que quieres contar? ¿Hay algo en él que no necesita estar ahí, algún detalle que no contribuya? El dramaturgo Anton Chejov aconsejó: “Elimine todo lo que no tenga relevancia para la historia. Si en el primer capítulo dices que hay un rifle colgado en la pared, en el segundo o tercer capítulo es absolutamente necesario que se dispare. Si no lo van a despedir, no debería estar ahí colgado”. [132]

Don Yaeger enfatiza la importancia de incluir el diálogo. "La narración memorable es una combinación de lo que dices y cómo lo dices", explica Don. “Usar las frases reales de alguien puede añadir color a una historia que atraerá al oyente o al lector y hará que se interese por los personajes. Y ese es uno de tus objetivos narrativos: que a tu audiencia le importe, preferiblemente de manera profunda, lo que sucede”. [133] Quieres que la gente se vea a sí misma en tus historias.

Y, como siempre, debes asegurarte de que la historia que deseas contar se adapte a tu audiencia. Como dice Don: "No hay nada que haga que alguien se interese más en ti que cuando descubre que te has tomado el tiempo para mostrar interés en él". [134] Si la historia que estás considerando no se adapta a tu audiencia, busca una historia diferente.

Seleccionar qué incluir y qué eliminar de una historia requiere algo de práctica. Algunas personas los escriben para decidir qué incluir. Luego, cuando cuentes una historia, presta atención a la reacción de tu audiencia y haz ajustes para la próxima vez que la cuentes. Los comediantes hacen esto todo el tiempo.

2. Ayuda: ¿Cómo les ayudará contar esta historia?

Siempre quiero que mi audiencia se lleve algo de cualquier historia que cuento. Creo que una historia con aplicación es una historia con final feliz. Don llama a esto definir el ROI de su narración. Recomienda que los oradores se pregunten: *¿ Qué quiero que el oyente haga, piense o sienta cuando haya escuchado mis palabras?* [135] ¿Puedes contar historias simplemente para entretener a tu audiencia? Por supuesto. Pero, ¿por qué no sacarle todo el valor posible a una historia? Cuanto mejor alinees tus historias con el propósito de tu presentación, mayor será el impacto que tendrán.

3. Amplificar: ¿Qué quiero que imaginen?

Las historias tienen el potencial de ayudar a las personas a soñar, explorar y ampliar sus vidas. Eso requiere creatividad por parte del presentador. Una de las mejores formas de entrar en un espacio creativo mientras trabajas en una historia es mantener una mentalidad de principiante. Como maestro y autor Shunryu Suzuki dijo: “En la mente del principiante hay muchas posibilidades. En la mente del experto hay pocos”. [136]

Una de mis historias favoritas sobre creatividad de mente abierta la contó Roy Disney, el hermano mayor de Walt. Cuando Walt estaba en quinto grado en Ohio, su maestra le dio a la clase una tarea de arte. Cuando vio el dibujo de Walt, vio que sus flores tenían caras.

“Walter, las flores no tienen cara”, amonestó.

"¡El mío sí!"

Walt Disney aprovechó su imaginación cuando era niño y continuó haciéndolo de adulto, manteniendo siempre esa mentalidad alegre, creativa y de principiante. Soñó grandes sueños y ayudó a otros a hacer lo mismo. Como escribió Jamie Buckingham: "A lo largo de los años, ese sueño se materializó en un ratón que hablaba, un elefante que volaba, un grillo que bailaba y flores, miles de flores, todas con caras". [137]

Tu imaginación puede alimentar la imaginación de tu audiencia. Se ha dicho que se nos da imaginación para compensar lo que no somos y sentido del humor para consolarnos de lo que somos. Encuentre formas de utilizar ambos. A medida que afinas tu historia, piensa en cómo puedes ampliar las posibilidades de las personas y ayudarlas a comprometerse con sus aspiraciones más elevadas.

4. Relacione: ¿Qué quiero que sientan?

Con demasiada frecuencia escucho a oradores contar historias dirigidas sólo a la mente de sus oyentes, sin llegar a sus corazones. Este enfoque débil pierde oportunidades porque todas las personas son emocionales. Incluso la persona más lógica y cerebral es más emocional de lo que cree. Si quieres evidencia del impacto de la emoción, Mire las cifras de ventas de los libros *Sopa de pollo para el alma* . Estos libros, llenos de historias conmovedoras, se han convertido en la serie de libros de bolsillo más vendida de todos los tiempos. ¡ La serie ha vendido más de 500 *millones* de libros en todo el mundo! [138]

Si quieres contar una historia que conecte, pon tus emociones en ella. No tengas miedo de mostrarle a la gente que te importa lo que estás hablando. La narración se basa en la humanidad. Conecta con los demás cuando contiene emoción.

Las historias que Martin Luther King Jr. contaba a menudo durante el movimiento por los derechos civiles ilustran el poder de la emoción. El autor e historiador Donald T. Phillips describió cómo King usaba las historias:

También contaba a menudo la historia de una anciana “mujer agotada por el trabajo en Montgomery” que comenzó su “lenta y dolorosa caminata de cuatro millas” hacia el trabajo. "Era el décimo mes del boicot a los autobuses de Montgomery", dijo Martin. “El difícil avance de la anciana llevó a un transeúnte a preguntarle con simpatía si tenía los pies cansados. Su sencilla respuesta se convirtió en el lema de los boicoteadores. "Sí, amigo, mis pies están muy cansados", dijo, "pero mi alma está descansada". De hecho, fue Martin Luther King Jr. quien dio esa simple respuesta al eslogan de los boicoteadores, contando la historia cada vez que pudo.

Más tarde, durante el movimiento de Birmingham, Martin fue testigo de un intercambio particularmente conmovedor entre un oficial de policía blanco y un pequeño niño negro. También se convirtió en una historia que contaría muchas veces y que nunca dejaba de conmover a la audiencia. "Una niña de no más de ocho años caminaba con su madre un día en una manifestación", dijo. “Un policía divertido se inclinó hacia ella y le dijo con fingida brusquedad: '¿Qué quieres?' La niña lo miró a los ojos, sin miedo, y dio su respuesta. "Libertad", dijo. Ella Ni siquiera podía pronunciar la palabra”, concluyó, “pero ninguna trompeta de Gabriel podría haber sonado con una nota más verdadera”. [139]

Las historias de King generaron un profundo sentimiento en su audiencia. El tuyo también debería hacerlo.

5. Disfrute: ¿Cómo puedo hacer que la historia sea divertida e inolvidable?

Cuando hayas completado las primeras cuatro partes de COMPARTIR (*mostrar* lo que quieres que la gente vea, contar la historia para *ayudarlos* , *amplificar* lo que quieres que imaginen y *relacionar* lo que quieres que sientan), estarás listo para hacer tu historia lo más *agradable* posible. Como puedes hacer eso? Prestando atención a *cómo* comunicas la historia. La narración puede tomar una buena historia y convertirla en una gran historia.

Intento que las historias que cuento sean emocionantes y divertidas porque la alegría es contagiosa. Parte de esa alegría la expreso físicamente, de la que hablé en la Ley de la Expresión Visual (capítulo 11). Pero también me gusta usar el humor. Como dijo alguien una vez, la risa es como un limpiaparabrisas. No detiene la lluvia, pero nos ayuda a seguir adelante. Si eres gracioso por naturaleza, usa esa habilidad cuando cuentes historias. Si no es así, busque formas de divertirse, porque eso hará que su presentación sea divertida para su audiencia.

Sé divertirme. Y me gusta crear momentos divertidos. Una de las cosas que hago cuando viajo con un grupo de turistas es guiar a las personas que hospedo para que hagan hokey pokey conmigo. Y siempre elijo los lugares más absurdos para hacerlo: en un tanque en los Altos del Golán, en el puente de Massachusetts donde el revolucionario La guerra comenzó, en un barco frente a la Torre Eiffel. Crea una gran historia *que* pueden contar a otros.

Una forma en que me encanta divertirme cuando hablo es sacar una de mis tarjetas laminadas y usarla para contar una historia o anécdota. En la Ley del Contenido (capítulo 6), expliqué cómo preparo mis esquemas para hablar. La mayoría de las historias que cuento están escritas en mi esquema. Si es una historia personal, lo único que escribo es un asterisco y una frase para recordarme qué decir. Si es una anécdota o una ilustración divertida, la pego en mis notas. Pero también llevo un grupo de tarjetas laminadas en el maletín o en el bolsillo de la chaqueta cuando hablo. Estas son mis historias probadas y verdaderas e ilustraciones humorísticas. He contado estas historias tantas veces que las he memorizado. Pero siempre los leo. ¿Por qué? Porque no quiero parecer demasiado pulido. Quiero que mis oyentes sientan que lo estoy leyendo, experimentándolo y reaccionando por primera vez *con* ellos.

Lo que siempre hago antes de leer una de estas tarjetas es desarrollarla. El comediante Bob Newhart dijo: “La tensión es muy importante en la comedia. Y la liberación de la tensión, *esa es* la risa”. [140] Por ejemplo, una de mis tarjetas laminadas favoritas es una pieza del autor Paulo Coelho llamada “La vida explicada”. Cuando saco la tarjeta, le digo a mi

audiencia: "Estás a punto de comprender la vida". Eso les llama la atención. ¿Entender la vida? ¿Quién puede explicar la vida? Luego digo: “Dígale a la persona con la que está sentado: 'Estás a punto de comprender la vida'. “Quizás juegue un poco más con ellos mientras sostengo la tarjeta. Quiero que vean *que* estoy a punto de leerles algo. Luego empiezo a leer lentamente, haciendo pausas ocasionales para crear una mayor anticipación:

El primer día Dios creó al perro. Dios dijo: “Siéntate todo el día a la puerta de tu casa y ladra a cualquiera que entre o pase. Te daré una vida útil de veinte años." El perro dijo: “Es demasiado tiempo para estar ladrando. Dame diez años y te devolveré los otros diez”.

Entonces Dios estuvo de acuerdo.

El segundo día Dios creó al mono. Dios dijo: “Divierte a la gente, haz trucos de mono y hazlos reír. Te daré una vida útil de veinte años”. El mono dijo: “¿Trucos de mono durante veinte años? No me parece. Perro te devolvió diez, así que eso es lo que yo también haré, ¿de acuerdo?

Y Dios estuvo de acuerdo.

Al tercer día Dios creó la vaca. “Debes ir al campo con el granjero todo el día y sufrir bajo el sol, tener terneros y dar leche para sustentar al granjero. Te daré una vida de sesenta años”. La vaca dijo: “Es una vida bastante dura la que quieres que viva durante sesenta años. Déjame veinte y te devolveré los otros cuarenta”.

Y Dios estuvo de acuerdo nuevamente.

Al cuarto día Dios creó al hombre. Dios dijo: “Come, duerme, juega, cásate y disfruta tu vida. Te daré veinte años”. El hombre dijo: “¿Qué? ¿Sólo veinte años? Te diré una cosa, tomaré mis veinte, y los cuarenta que me devolvió la vaca, y los diez que me devolvió el mono, y los diez que me devolvió el perro, eso son ochenta, ¿vale?

"Está bien", dijo Dios, "tienes un trato".

Por eso los primeros veinte años comemos, dormimos, jugamos y disfrutamos; los siguientes cuarenta años nos esclavizamos bajo el sol para mantener a nuestra familia; los siguientes diez años hacemos trucos de monos para entretener a los nietos; y los últimos diez años nos sentamos en el porche y ladramos a todo el mundo.

Ahora se te ha explicado la vida. [141]

Siempre hace reír.

Bob Newhart es conocido por su ritmo cómico. Cuando se le preguntó al respecto, dijo: “Es como un metrónomo dentro de tu cabeza. Y llegas al chiste, y estás a punto de decirlo, entonces es simplemente…” hace una pausa, el silencio reina. " ¡ *Ahora!* ” [142]

Haz tu mejor esfuerzo para encontrar maneras de incorporar el humor en tu forma de hablar, y especialmente en tus historias, porque el humor puede hacer muchas cosas para mejorar tu comunicación. El humor es eficiente. Puedes expresar tu punto de vista con menos palabrería cuando es gracioso. El humor también rompe barreras. Te sorprenderás de las cosas que puedes decir y de las ideas que puedes colar en los corazones y las mentes de las personas usando el humor. La risa hace que la gente baje la guardia. Usando el humor, podemos abordar temas difíciles de una manera no amenazante y hacer pensar a la gente.

La narración de historias puede ayudarte en todos los aspectos de la comunicación. Chuck Swindoll, un brillante comunicador, dijo: “Las historias nos transportan a otro mundo. Mantienen nuestra atención. Se convierten en vehículos extraordinarios para la

comunicación de la verdad y lecciones significativas que no pueden olvidarse fácilmente”.[143]

Te animo a que uses historias cada vez que hables. Y sea audaz al respecto. Nada hace que una historia se desvanezca más rápidamente que una entrega tímida. Si vas a contar una historia, sé atractivo y enérgico. Conviértete en un gran narrador, porque la gente ve sus propias vidas en las historias. Esa es la ley de la narración.

CUANDO SE DICE

13

L A LEY DEL TERMOSTATO _

Los comunicadores leen la habitación y cambian la temperatura

EL PRESIDENTE H ARRY S. TRUMAN DIJO : "NO TODOS los lectores se convierten en líderes, pero todos los líderes deben ser lectores". [144] Creo que estaba diciendo que los buenos líderes siempre están creciendo, siempre aprendiendo, siempre leyendo libros para mejorar. Pero creo que, como líder, él también sabía que los líderes también son lectores de otras cosas: personas, situaciones, tendencias y oportunidades.

Los buenos comunicadores son similares. También son lectores. No solo leen libros y artículos y consumen información para aprender, crecer y encontrar ideas continuamente, sino que también son capaces de leer la sala en la que hablan. Además, los mejores comunicadores también pueden transformar la atmósfera de la sala cuando lo necesitan. . Ésa es la ley del termostato: los comunicadores leen la habitación y cambian la temperatura.

ORADORES QUE NO PUEDEN LEER LA SALA...

¿Alguna vez ha estado en una audiencia cuando ocurre algo que le distrae en la sala, pero el orador o el intérprete simplemente continúa, ¿Continúan como de costumbre, a pesar de que el entorno impide que la audiencia los escuche y se quede con ellos? Quizás la temperatura de la habitación sea intolerable y todos estén sufriendo, pero el hablante nunca lo reconoce. O la música suena a todo volumen en la habitación de al lado y todos se irritan, pero la persona en el escenario finge no darse cuenta. O alguien en la audiencia experimenta una emergencia médica y lo ayudan a salir de la sala, y todos en la audiencia están preocupados por él, pero el orador lo ignora. O el público se desconecta por aburrimiento, pero el orador sigue hablando. Es terrible. Un orador que no puede leer la sala es como un cantante sordo. Su actuación es ineficaz y dolorosa para todos los presentes.

Cada uno de nosotros posee intuición en nuestro área de dones. Mi intuición y mi conciencia están en su mejor momento cuando me comunico; Puedo ver todo lo que sucede a mi alrededor y sentir lo que siente la gente en la habitación. Pero también sé que leer en la sala es una habilidad que se puede aprender, incluso por oradores que no poseen una enorme cantidad de talento natural. Mi deseo es ayudarte a desarrollar esa habilidad para que no sólo puedas leer la sala sino también cambiarla para comunicarte de manera más efectiva.

TERMÓMETROS Y TERMOSTATOS

Los malos oradores no pueden leer la sala. Peor aún, lo ignoran a él y a las personas que lo rodean cuando hablan. Esta desconexión puede deberse a que tienen tanto miedo que no pueden pensar en nada más. O puede que no les importe lo suficiente la gente. O pueden poner la responsabilidad de conectando con su audiencia en lugar de con ellos mismos. Lamentablemente, cuando los malos oradores *notan* que su comunicación no funciona, la solución más probable es duplicar el contenido. Pero si la gente ya se ha desconectado y no está escuchando el contenido, *más* contenido no mejorará la situación.

Los buenos oradores pueden leer la sala. Son como un termómetro en el sentido de que pueden medir la temperatura de la habitación. Después de terminar de hablar, si su audiencia no respondió o actuó negativamente, pueden pensar: " *Gente dura"* . O si el público era cálido y animado, podrían pensar: ¡ *Guau, qué gran público!* Como son buenos oradores, conocen la temperatura. Pero no pueden cambiarlo.

Los buenos comunicadores, por otra parte, se parecen más a termostatos. Sí, pueden leer la temperatura de la habitación como lo hace un termómetro, pero pueden hacer más. Son capaces de *cambiar* la temperatura. Los comunicadores pueden tomar una habitación fría y hacerla cálida y acogedora para que la gente disfrute del ambiente. Pueden crear un entorno que sea más propicio para la comunicación. Y como pueden leer la habitación *y* cambiar la temperatura, su comunicación puede conectarse.

CÓMO LEER LA HABITACIÓN Y AUMENTAR LA TEMPERATURA

Para ayudarle a convertirse en un mejor comunicador, quiero compartir siete prácticas que le permitirán comprender y practicar la Ley del Termostato.

1. Lea la temperatura de la habitación antes de que llegue la gente

En mi carrera como orador de más de cincuenta años, me he comunicado en más de cien países y en casi todos los entornos que puedas imaginar. De hecho, mientras escribo estas palabras me encuentro en un hotel en Italia. Mañana volaré a Rumania para hablar. Después de llegar, viajaré al lugar donde hablaré y la primera pregunta que haré es: "¿Puedo ver la sala en la que hablaré?" ¿Por qué? Cada auditorio, teatro, santuario, salón de baile, salón de banquetes y sala de conferencias es diferente y siempre quiero ver el lugar donde me comunicaré.

Gracias a mi experiencia, puedo mirar una habitación y saber inmediatamente qué tan propicia será para la comunicación una vez que esté llena de gente. Estas son las cosas que busco:

- **Iluminación:** Cuando hablo, quiero mucha luz en todas partes porque la energía en una habitación aumenta con la cantidad de luz. Esto puede ser un reto. Muchos técnicos quieren oscurecer la sala porque están acostumbrados a trabajar con artistas. Los actores, cantantes y comediantes necesitan que la atención se centre en ellos, por lo que los técnicos mantienen la luz del escenario brillante y las luces de la sala apagadas. Eso no es bueno para los comunicadores. Sí, quieres que haya luz porque eso crea energía en la habitación. Pero como comunicadores, necesitamos interactuar con la

audiencia. Eso significa que necesitamos ver a la gente y que ellos también deben poder verse unos a otros. Cuando hables, consigue la mayor cantidad de luz posible *y* mantén encendidas las luces de la habitación también.

- **Proximidad:** Quiero estar cerca de la gente cuando hablo. Si la habitación es pequeña, prefiero estar en el suelo que en un escenario. En salas grandes, mis escenarios favoritos tienen escalones que bajan directamente al público, para que pueda moverme. a la gente para tener una conversación más personal con ellos. Tampoco quiero ninguna barrera entre el público y yo. No puedo contar la cantidad de veces que entré a un auditorio antes de hablar y encontré una hilera de plantas alineadas frente al escenario. Siempre pido que los eliminen. Incluso pequeñas barreras como esas envían un mensaje tácito: "Yo estoy aquí arriba y tú estás allá abajo". Quiero que mi mensaje sea: "Estamos juntos en esto".
- **Sonido:** Pocas cosas son más frustrantes para una audiencia que no poder escuchar al orador. Ni siquiera el mejor comunicador del mundo puede atraer a su audiencia si la gente no puede oírlo. Algunos de mis mayores desafíos como orador provienen de los terribles sistemas de sonido de los hoteles. Me desconcierta que una industria que quiere generar ingresos alquilando espacios para eventos no instale mejores sistemas en sus instalaciones. Si tienes la oportunidad antes de hablar, revisa el sistema de sonido para asegurarte de que esté bien. Si no puedes comprobarlo con antelación, presta atención en el momento en que empieces a hablar. Si sospechas de un problema, pregunta a la gente si pueden oírte, para que el personal técnico esté al tanto del problema y trabaje para solucionarlo.
- **Pantallas:** si va a hablar en una sala grande, es posible que haya cámaras que lo sigan y proyecten su imagen en las pantallas. Estas pantallas son tus amigas. Una vez que los miembros de la audiencia se sientan a cierta distancia de usted, ya no lo miran directamente. En cambio, miran la pantalla. Sea consciente de dónde están y hable con la cámara y con la audiencia para mantener una conexión y permitir que la gente vea sus expresiones faciales.
- **Puesta en escena:** si puede ver su habitación antes de comenzar a hablar, puede asegurarse de que su espacio esté configurado de la manera quieres. Lo que funciona mejor para mí es un taburete y una mesa alta al lado para mis notas. Me gusta sentarme mientras hablo para poder conversar más. Pero también quiero poder levantarme y moverme. Piensa en lo que necesitas y pídelo.

Esto es lo que sé: cuando todo está bien en la sala antes de que la gente entre a escuchar, la temperatura sube y aumentan las probabilidades de que todo salga bien en la sala cuando entregas un mensaje. Pero créanme, eso no siempre sucede. En más de cinco décadas haciendo presentaciones, ¡he experimentado lo bueno, lo malo y lo feo cuando se trata de entornos!

Uno de los momentos más feos ocurrió en Nairobi, Kenia. Cuando llegué al hotel, mi anfitrión estaba emocionado porque una multitud mucho mayor de lo previsto se había presentado para escucharme. Esas fueron las buenas noticias. La mala noticia era que en la habitación que había reservado no cabían todas esas personas. ¿Cuál fue la solución del

anfitrión? Para hacerme hablar en el gigantesco lobby del hotel. Sí, el vestíbulo, donde la gente entraba y salía por la puerta principal, los huéspedes que llegaban se registraban, el personal del hotel llevaba el equipaje hacia y desde cinco ascensores diferentes y la gente corría de camino a los restaurantes, las salas de reuniones y el comodidades del hotel. Digamos que la sala no era de ninguna manera propicia para hablar. Si todo eso no fuera suficiente desafío, el espacio se vio empeorado por cinco enormes pilares que dividían el vestíbulo. Eso significaba que menos de la mitad de la audiencia tendría una visión directa de mí.

Sabía desde el principio que estaba en problemas porque las condiciones iban a hacer que conectar con el público fuera casi imposible. Y no estaba preparado ni mental ni emocionalmente para superar retos tan grandes. Pero no tuve más remedio que hacer lo mejor que pude.

Mientras me levantaba para dirigirme a la multitud, mi amigo Tom Mullins, que viajaba conmigo, se levantó, cogió su silla y la llevó al frente hasta que estuvo a sólo tres metros de mí, en mi línea de visión directa. Se sentó, sacó su bolígrafo y su libreta, me miró con una gran sonrisa y dijo: "Háblame, John. ¡Estoy tan emocionado de oírte hablar! En ese momento todo cambió para mí. Tom, que es un comunicador fantástico, sabía a qué me enfrentaba, sabía que me sentía desanimado e hizo lo único que podía hacer *para* ayudarme. Él me *animó* .

"Gracias, Tom", susurré y comencé a hablar. ¡Que amigo!

2. Conozca y comprenda los indicadores de temperatura en la habitación

Puede ser de gran ayuda evaluar las circunstancias físicas de la sala antes de hablar. Y es de gran ayuda si puedes hacer ajustes para crear un ambiente más propicio antes de hablar. Pero también hay otros indicadores que te dirán si la sala está cálida y lista para recibirte o si está fría y es difícil cuando te paras frente a tu audiencia. Mire algunos de los factores que le indicarán si una habitación está cálida o fría:

Cuarto frio	**Habitación caliente**
Reunión formal	Reunión informal
Se requiere que las personas asistan	La gente quiere asistir
No te conocen	Están familiarizados contigo
No están familiarizados con el tema	Están familiarizados con el tema
estas incomodo	Eres seguro

Hace unos años, me invitaron a hablar ante mil quinientos líderes en Abu Dhabi como parte de una conferencia de un día. Llegué al mediodía mientras la conferencia ya estaba en marcha, por lo que no pude examinar la sala antes de hablar. Lo mejor que pude hacer fue echar un vistazo rápido a la habitación. ¿Qué vi? La primera fila de la sala no tenía asientos; tenía tronos. ¡No sillas que *parecían* tronos, sino tronos reales para miembros de la familia real!

Puede que no parezca gran cosa, pero mi tema ese día fueron los *5 niveles de liderazgo* , donde enseño que el primer y *más bajo* nivel de liderazgo es la posición. Estaba a punto de subir al escenario, enfrentarme a los miembros de la familia real que estaban sentados en

sus tronos y decirles a ellos y a todos los demás que el liderazgo posicional era sólo un punto de partida. Yo explicaría que para desarrollar una influencia *genuina* , deben construir relaciones, hacer que el equipo sea productivo y agregar valor a las personas. Sabía que la sala iba a ser formal y fría cuando comencé a hablar, así que dediqué mucho tiempo a calentar a mi audiencia conectándome con todos. Sólo después de eso comencé a enseñar mi contenido.

3. Observe a la gente en la sala

En La ley de la anticipación (capítulo 9), hablé de cómo generar entusiasmo en una audiencia, algo que siempre debes hacer. esforzarse por hacer. Pero también debes observar las reacciones de las personas en la sala de momento a momento *mientras* hablas. A esto lo llamo tener *una visión de comunicador 20/20* : ver claramente quién está ahí, cómo reacciona, cómo responde y cómo interactúa entre sí. Ese tipo de visión proviene de observar a tu audiencia, no de mirar tus notas. Debes prestar mucha atención a la gente. ¿De qué otra manera sabrás si te estás comunicando con ellos?

Empiezo a hablar escaneando la habitación. ¿Está la gente inclinada y lista para aprender? ¿O se están reclinando y mostrando poco interés en mí? Quiero medir cómo se sienten cuando empiezo. Mientras los observo, también sé que me están evaluando, así que me relajo y me siento en mi taburete. Yo sonrío. Les digo que me alegro de estar con ellos. Cuando les digo que mi nombre es John y que soy su amigo, observo cómo reaccionan. ¿Parecen abiertos o escépticos?

A medida que continúo, me sintonizo con las expresiones faciales, la postura y el lenguaje corporal de las personas. Incluso las sonrisas rápidas, las cejas arqueadas o el ceño ligeramente fruncido pueden ser reveladores. Si el ambiente se siente tenso, no me dejo secuestrar por la negatividad. Busco más formas de conectarme. Puedo usar el humor o expresar empatía, lo que normalmente reduce la resistencia de las personas.

Mientras hablo, aunque estoy centrado en mi audiencia, también soy muy consciente de la hora del día en la que hablo, en qué parte de mi agenda me encuentro y cuánto tiempo ha pasado desde que la gente tuvo un descanso. Hay dos cosas que ningún orador es lo suficientemente bueno para superar: el hambre y la vejiga llena. Simplemente no puedes competir con ellos. Cuando la mayoría de las personas de su audiencia tienen hambre o Si necesitas ir al baño, tienes que abrigarlo y dejarlos ir. Nunca querrás que tu audiencia termine antes que tú. En el momento en que tu audiencia termina, *tú* estás terminado.

Tan pronto como pueda *comenzar* a observar a las personas con las que hablará, debería *hacerlo* . Recientemente, Jared Cagle (miembro de mi equipo de redacción) y yo viajamos a una conferencia de jóvenes emprendedores en Atlanta. El equipo de la organización anfitriona nos recibió cuando llegamos y nos llevó detrás del escenario a la sala verde, donde esperaríamos antes de que yo hablara. Mientras nos sentábamos, el equipo empezó a irse, pero los detuve y les pregunté si podían quedarse conmigo un par de minutos. Quería expresarles mi agradecimiento por hacer posible mi comunicación, pero también quería conocerlos. No pasó mucho tiempo antes de que compartiéramos una conexión y también comencé a tener una idea de ellos y de la audiencia con la que estaría hablando.

Mientras charlábamos, el productor del evento anunció que tenía quince minutos antes de subir al escenario y dijo que volvería a buscarme cuando llegara el momento. Pareció

sorprendido cuando le pregunté si podía entrar a la habitación en ese momento para poder interactuar con la gente. Durante esos quince minutos, conocí a tantos líderes jóvenes como pude, hice preguntas y aprendí sobre ellos. Cuando me pidieron que hablara, sentí que tenía una ventaja porque estaba seguro de haber leído la sala.

En el camino de regreso al hotel, Jared me hizo preguntas sobre mi comunicación. Es un colaborador valioso en mi equipo y siempre está aprendiendo. Una de las preguntas que hizo fue sobre la lectura de la sala. "¿Qué notaste? ¿Y cómo cambió eso su comunicación como resultado?

"Eran jóvenes y carecían de experiencia. Podía sentir que querían una figura paterna", le expliqué. Saber eso no cambió el contenido de lo que dije. Lo que afectó fue la forma en que lo entregué. Tomé el tono de un padre amoroso que creía en ellos. y quería animarlos y orientarlos. Una vez que sepas lo que la gente necesita, podrás dárselo. Y eso realmente calienta la habitación.

4. Esté 100 por ciento presente en la sala

Comunicarse eficazmente requiere toda la concentración y energía de una persona. Por eso es tan importante estar totalmente presente en la sala cada vez que hables. De lo contrario, su audiencia podría decir: "Fue un discurso muy conmovedor; de hecho, la mayoría de la gente se fue antes de que terminara".

Cuando hablo, doy todo lo que tengo. Siempre lo trato como mi evento principal, el momento del día en el que debo dar el 100 por ciento de mi esfuerzo y concentración. A pesar de esto, ha habido ocasiones en las que la gente abandonó la sala mientras yo hablaba. Pero eso no me impidió dar lo mejor de mí.

Una de las conferencias más desafiantes, en la que me costó mucho estar 100 por ciento presente, ocurrió en la Ciudad de México. Cuando hablo ante una audiencia cuyo idioma principal no es el inglés, mis anfitriones normalmente lo manejan de dos maneras. La mayoría de las veces me acompañan en el escenario un intérprete. Comunicaré una oración o frase en inglés y el intérprete la traducirá a la audiencia. Ralentiza la comunicación, pero me he acostumbrado con la experiencia. El otro método es proporcionar un intérprete que se sienta en una pequeña cabina al fondo de la sala con un micrófono y transmite una interpretación simultánea de mis palabras a los auriculares que usan los miembros de la audiencia.

Los organizadores de este evento me dijeron que proporcionarían interpretación simultánea. *No hay problema* , pensé. Estaba acostumbrado a eso. Pero cuando me levanté y comencé a hablar, escuché una voz retumbante. en español a través del sistema de sonido de la arena. Hice una pausa. Cuando volví a hablar, escuché la voz nuevamente y me di cuenta de que no había cabina ni auriculares. La interpretación simultánea se realizó en vivo a través del sistema de sonido gigante. Cada vez que hablaba, me escuchaba a mí mismo y al traductor en una cacofonía de sonido. Después de unos diez minutos de hablar, comencé a entrar en pánico. No estaba segura de poder hacer esto en todo el día.

Más que nada, no quería estar presente en esa habitación. Pero me entrené a mí mismo: *puedes hacer esto. Sólo tienes que hacer ajustes* . Seguí así, encontré un ritmo al hablar que funcionó para mí y me concentré más en mi audiencia. Y llegué a un punto en el que realmente estaba bien con la situación.

Luego tuve diarrea.

Mientras hablaba en el escenario, podía sentir en mis entrañas que estaba en problemas. ¡Literalmente! Tenía que ir al baño, pero ¿cómo podría lograrlo? Mi sentimiento de pánico se convirtió en mi motivación para la creatividad. Sobre la marcha, decidí dividir a las personas en grupos pequeños y les di una pregunta para responder y discutir. Tan pronto como empezaron a hablar, salí corriendo del escenario y corrí al baño. Las siguientes dos horas fueron las peores que jamás haya experimentado como orador. Siete veces hablé unos momentos y luego los dividí en pequeños grupos para poder escapar al baño. ¡Siete veces! Entre la discordante traducción simultánea y la diarrea, ¡nunca he experimentado un momento más difícil en el que no quería quedarme en la habitación!

A menos que experimente circunstancias atenuantes extremas, debe permanecer en la habitación, mental, emocional y físicamente. Necesitas estar en el momento con tu audiencia, aprovechándolo al máximo porque nunca más volverás a estar en ese momento con esa audiencia para ese propósito. Estar. Dalo todo para conectarte con la gente. Tiene el potencial de ser mágico. He experimentado momentos en los que la conexión con mi audiencia era tan fuerte y tan personal que nunca quise que terminara. Tú también puedes experimentar eso, pero sólo si estás 100 por ciento presente.

5. Interactuar con las personas en la sala

En varios capítulos de este libro, he analizado el valor de interactuar con la audiencia y lograr que las personas interactúen entre sí. Si logra que las personas le respondan y hablen entre sí, puede calentar la habitación. La mayor parte de la falta de comunicación es el resultado de asumir que su audiencia está con usted cuando no es así. Cuando las personas interactúan, te muestran dónde están. Cuando te conectas, sabes que están contigo.

Como hablo a menudo a nivel internacional, soy muy consciente de las diferencias lingüísticas y culturales. No se puede dar por sentado que las expresiones que utilizamos en inglés se traducen en otras culturas. Pero aquí está lo grandioso. Puedes pedir. Por ejemplo, puedo preguntarle a la audiencia si alguna vez han escuchado la expresión "Es muy solitario estar en la cima". Su respuesta determina si uso esa expresión mientras les enseño. Pero tiene otro efecto positivo. A la gente le resulta entrañable que le pidas su opinión o consejo. Quieren ayudar y esto les da la oportunidad de estar de su lado.

Me encanta interactuar con mi público y mi regla general es que cuanto más fría es la habitación, más interactúo con la gente. Puedo hacer una pregunta y pedirle a la gente que levanten la mano en respuesta. Puedo animarlos a gritar una respuesta. Puede que les haga hablar con la persona que está a su lado. Puedo pedirles que se presenten a otras personas que los rodean. Sé que no a todo el mundo le encanta esto, pero si logro que la mayoría de la gente hable y se divierta, se rompe el hielo y se calienta la habitación, incluso para los introvertidos. Necesitas entender: a la gente no le agradarás como comunicador porque te entienden; les agradarás porque se sienten comprendidos. La interacción permite que eso suceda y eso eleva la temperatura de la habitación.

6. "Destaque" su comunicación en la sala

Bien, acabo de consultar mi diccionario y no existe la palabra *notableizar* . Pero debería haberlo. Alguien tiene que ser la primera persona en introducir una palabra nueva, así que ¿por qué no debería intentarlo? Empezaré por definirlo. Destacar es hacer algo tan inusual o especial que la gente se sorprenda o impresione y se dé cuenta. Como comunicador, siempre estoy trabajando para resaltar lo que digo para que sea inolvidable para mi audiencia.

A veces hago esto contando historias divertidas, como cuando estaba de vacaciones en Australia y, por capricho, decidí intentar ingresar al Abierto de Australia sin haber comprado una entrada anticipada, algo que los lugareños decían que era imposible. Les envié fotos mías desde mi asiento en mitad de la cancha. En otra ocasión, en un evento masculino en un estadio, le conté a la audiencia sobre la vida de servicio honorable de mi padre y le pedí que se pusiera de pie para ser reconocido. Le dieron una ovación de cinco minutos. También hubo un momento en que estaba hablando y el atril que sostenía mis notas seguía deslizándose hacia abajo, haciendo que todo cayera al suelo. Lo convertí en una rutina de comedia improvisada de tres minutos y medio. (Búscalo en YouTube).

Puede utilizar la espontaneidad y la creatividad para destacar su comunicación. La espontaneidad te permitirá aprovechar el momento, y la creatividad te permitirá maximizarla. Puedes tomar un error y convertirlo en un momento memorable. No tengas miedo de parecer tonto cuando sucedan cosas inesperadas. En su lugar, aprovéchelos y busque oportunidades para que su comunicación sea memorable.

7. Sea flexible: ¡puede que ni siquiera haya espacio!

Hace varios años, me comuniqué con Casey Crawford, cofundador y director ejecutivo de Movement Mortgage, una organización de catorce años que ya se encuentra entre los diez principales prestamistas hipotecarios minoristas de Estados Unidos. Casey me invitó a ser mentor de los líderes de Movement Mortgage, lo que he hecho durante los últimos años. Recientemente, la organización me pidió que fuera el orador principal de una gran reunión de sus líderes en Cancún, México. Cuando llegué al resort y estaba lista para hablar esa primera noche, descubrí dónde tenían previsto hablar: no en un salón de baile sino en la playa.

Cuando llegué al lugar, inmediatamente supe que necesitaba girar. Cientos de personas jugaban, nadaban y socializaban alrededor de los bares. Se lo estaban pasando genial y había demasiadas distracciones para un discurso de apertura tradicional. Además, no había asientos, así que sabía que tenía que ser conciso.

Ajustándome rápidamente, hojeé mis notas en mi iPad. Tomé un solo pensamiento de mi lección que sabía que les agregaría el mayor valor y lo puse en mi iPhone. Luego, cuando se reunieron para mi discurso, me conecté con ellos, les presenté ese pensamiento y les pedí que compartieran con alguien que estaba a su lado lo que habían aprendido y cómo lo aplicarían en su vida. Funcionó porque era flexible.

Cuanto más hables, más flexible deberás volverte. A lo largo de los años, he hablado en una colonia de leprosos y en el Royal Albert Hall de Londres. Me he dirigido al público en la cima del Monte Miguel en San Diego y en el calabozo donde estuvo Jesús en Jerusalén antes de su crucifixión. He hablado desde el portaaviones USS *Enterprise* en el Océano Atlántico y

desde un barco en un estanque en el sur de Indiana. He predicado en catedrales e iglesias rurales. He hablado en un avión y en las ruinas mayas de Guatemala. Me he comunicado en estadios y pequeños estudios. Cada lugar era único, lo que me exigía ser flexible, adaptarme a mi entorno y trabajar para animar a la audiencia.

Como comunicador, la primera temperatura que debes establecer es siempre la tuya. Debe calentarse antes de intentar elevar la temperatura de la habitación. Mientras enfrenta desafíos y trabaja para tener éxito cuando las cosas no salen como esperaba (y puede estar seguro de que *sucederán*), haga lo que yo hago. I…

Supere mi situación.
Sigue mi actitud.
Entra en mis ajustes.
¡Continúe con Mi Misión!

Recuerde, no se trata de usted; todo se trata de tu audiencia. Haga lo que deba hacer para crear la mejor experiencia posible para ellos en cualquier circunstancia que enfrente.

Richard Stearns, ex director ejecutivo de Lenox y Parker Brothers Games, así como presidente emérito de World Vision, ha dado numerosas conferencias y escritos a lo largo de su carrera de liderazgo. Ha analizado el discurso de Martin Luther King Jr., y en su libro *Lead Like It Matters to God* , escribe:

El 28 de agosto de 1963, durante la histórica Marcha sobre Washington, Martin Luther King Jr. pronunció uno de los discursos más famosos y poderosos de la historia de Estados Unidos. Había escrito el texto para el discurso la noche anterior y se quedó despierto hasta las cuatro de la mañana trabajando en él. Pero si escuchas las grabaciones de este discurso, hacia el final, antes de lanzar el conmovedor estribillo “Tengo un sueño”, hay una larga pausa. En ese momento, cuando King miró sus notas, la siguiente sección de sus comentarios no le pareció correcta. Y se detuvo durante diez segundos completos, pensando en lo que debería decir a continuación. Durante esa pausa, la cantante de gospel Mahalia Jackson, que estaba parada detrás de él, dijo: "¡Cuéntales sobre el sueño, Martin, cuéntales sobre el sueño!". King había usado su lenguaje "Tengo un sueño" en discursos anteriores, pero no había planeado usarlo ese día. Pero durante esa larga pausa de diez segundos, mientras luchaba con qué decir a continuación, escuchó. Luego se lanzó a la vertiginosa prosa que haría historia en aquel caluroso día de verano. [145]

Stearns dice que King pasó a "Tengo un sueño" porque sabía escuchar las palabras de Mahalia Jackson. Creo que fue algo más. Martin Luther King Jr. no sólo fue un orador experto. También era un experto en leer a su audiencia, ya fuera en una pequeña sala con un puñado de personas o en las escaleras del Monumento a Lincoln hablando ante miles de personas. Poseía todas y cada una de las habilidades que describo en este capítulo, y muchas más. Pocas personas poseían su habilidad. No sólo leyó la sala y cambió la temperatura de la multitud; Cambió la temperatura de la nación y del mundo. Era un maestro de la Ley del Termostato.

14

LA LEY DEL CAMBIO _ _ _ _

La igualdad es la muerte de la comunicación

UN JOVEN DRAMATURGO SE EMOCIONÓ cuando un importante crítico accedió a asistir al estreno de su nueva obra en un acto. La noche del estreno, el crítico llegó como había prometido y tomó asiento en el medio de la tercera fila. Se levantó el telón, pero a los pocos minutos el crítico se quedó dormido y permaneció en ese estado por el resto de la función.

El dramaturgo estaba abatido. Tan pronto como terminó la obra, corrió hacia el asiento del crítico y dijo: "Lamento que no hayas podido permanecer despierto más tiempo. Sabes cuánto quería saber tu opinión sobre mi trabajo" .

El crítico se frotó los ojos y bostezando dijo: "Joven, el sueño *es* una opinión".

Hay un viejo dicho: cuando el público se duerme, ¡despierta al orador! Incluso si tu contenido es bueno, tus intenciones son correctas y tu tesis es sólida, si tu audiencia no está comprometida, necesitas cambiar las cosas para que la gente se involucre nuevamente.

El dramaturgo de la vida real Alan Ayckbourn resumió la importancia de mantener al público interesado cuando afirmó: "Estás pedir a la gente con bastante frecuencia que se siente en el mismo asiento durante más de dos horas, con sólo un breve intervalo para tomar una copa. Hay que darles la sensación de que si abandonan el auditorio en cualquier momento no estarán contentos, porque quieren saber qué pasa después". [146] Como orador, tienes la responsabilidad de mantener a tu audiencia entusiasmada y comprometida, y puedes hacerlo usando la Ley del Cambio, porque la igualdad es la muerte de la comunicación.

TODOS AMAN LA VARIEDAD

¿Qué tan divertida es una obra donde no pasa nada? ¿Qué tan emocionante es un partido de fútbol que termina en empate sin goles? ¿Qué tan pegadiza es una canción sin variación? ¿Qué tan comprometido estás cuando alguien te habla con voz monótona durante una conversación? Estas son situaciones que tratamos de evitar, no las que buscamos. ¿Por qué? Porque la igualdad es aburrida. Y olvidable. Es como tener la misma comida, tres comidas al día, siete días a la semana, cincuenta y dos semanas al año. Los seres humanos anhelamos el cambio. Nos gusta la variedad. Nos encanta que nos sorprendan. Esto es cierto en la mayor parte de la vida y especialmente cuando se trata de comunicación. Nadie quiere escuchar a un orador predecible y monótono, ni nadie se esfuerza por serlo. Como comunicadores, todos queremos mantener a nuestra audiencia al borde de sus asientos.

Cambiar tu forma de expresarte puede hacer que lo que dices sea inolvidable. Lo que dices puede ser...

Extraordinario	Importante	Notable
Excepcional	Memorable	Significativo
Duradero	Notable	Memorable
Significativo	Perdurable	Emocionante

Si desea que esas palabras describan su comunicación, entonces debe asumir la responsabilidad de cambiar su forma de expresarse y darle vida a su mensaje.

Como estadounidenses, estamos acostumbrados a exigir nuestros derechos. Disfrutamos del derecho a la libertad de expresión garantizado por la Primera Enmienda de la Constitución. Pero si bien la palabra está garantizada, los oyentes no. Tu primera responsabilidad como orador es captar la atención de tu audiencia. Su próxima responsabilidad es hacer lo necesario para conservarlo.

Di mi primer mensaje a una audiencia cuando todavía estaba en la universidad. Fue un discurso de cincuenta y cinco minutos ante un grupo de treinta personas. ¡ Y fue *aburrido* ! Puede que no se hayan quedado dormidos, pero cuando regresé para entregar un mensaje a ese mismo grupo el año siguiente, no era el mismo grupo. La mayoría de las personas que habían asistido anteriormente no volvieron a escucharme. No los culpo. Sé que no causé una buena primera impresión.

A medida que adquirí experiencia como orador, descubrí que a menudo perdía la atención de mi audiencia después de unos diez minutos. Sabía que necesitaba mejorar de algún modo, o no iba a convertirme en un orador eficaz. Una de las primeras cosas que hice para cambiar mi forma de hablar fue caminar por el escenario mientras hablaba. La primera vez que lo hice, pude ver que mi movimiento devolvió la atención de la gente a mí. Eso me hizo empezar a buscar otras formas de cambiar mi forma de expresarme. Hoy cambio mi forma de expresarme de manera muy intencionada. Altero mi ritmo de conversación continuamente. Me levanto del taburete desde el que enseño. Me muevo. Levanto la voz. Hago una pausa. Insto a mi audiencia a interactuar conmigo y entre sí. Utilizo expresiones faciales. Hago preguntas. Me río de mí mismo. Quiero que la gente se pregunte qué voy a hacer a continuación. Así cambio mi ritmo.

La comunicación es como conducir un coche. Debe cambiar el movimiento del automóvil continuamente en el camino hacia la ubicación deseada. Como conductor, debes estar atento a la carretera y a los demás conductores que te rodean. A medida que las condiciones cambian, debes adaptarte continuamente a lo que tienes delante y a tu alrededor. Debes girar, aumentar y disminuir la velocidad, cambiar de carril, cambiar de marcha y detenerte ocasionalmente. Los fabricantes de automóviles pueden lograr inventar vehículos totalmente autónomos, en los que el conductor no hace nada, pero eso nunca se aplicará a la comunicación. Cada vez que habla, necesita leer a su audiencia de la misma manera que un conductor lee la carretera, y debe cambiar su forma de expresarse para que su mensaje sea efectivo. Y si quieres ser realmente bueno en comunicación, necesitas seguir aprendiendo, mejorando tus habilidades y agregando cambios adicionales a tu repertorio.

En 2007, el presentador de un programa de entrevistas Charlie Rose entrevistó a Steve Martin y le hizo preguntas sobre sus memorias, *Born Standing Up* . Martin ha tenido una

carrera larga y exitosa como comediante, actor, músico y escritor. En el camino, ganó cinco premios Grammy, un Emmy, el Premio Mark Twain de Humor Americano, un honor del Kennedy Center y un Premio de la Academia honorario. En la entrevista, Rose le preguntó sobre su consejo para tener éxito. Martín respondió:

Bueno, realmente es esto: cuando la gente me pregunta, dicen: "¿Cómo se triunfa en el mundo del espectáculo?" o lo que sea, y lo que siempre les digo, lo he dicho muchos años y nadie se da cuenta, porque no es la respuesta que querían escuchar. Lo que quieren oír es: "Así es como se obtiene una agente. Así es como se escribe un guión. Así es como se hace esto". Pero siempre digo: "Sé tan bueno que no puedan ignorarte". Y pienso que si alguien piensa: ¿ *Cómo puedo ser realmente bueno?* la gente vendrá a ti. [147]

Martin era tan bueno que llenó estadios con su monólogo en los años setenta: fue el primer comediante en hacerlo. Pero antes de eso le tomó diez años hacer que su rutina de comedia fuera realmente buena, además de otros cinco años para reunir ese tipo de multitudes. Pero su enfoque para tocar era el mismo que su enfoque para aprender a tocar el banjo. Cuando empezó, dijo que no podía distinguir entre un acorde de Do y un Sol. Pero dijo: "Si sigo con ello, algún día habré tocado durante cuarenta años". No sólo aprendió a tocar, sino que añadió tres premios Grammy por tocar música a sus dos Grammy por comedia.

FORMAS DE CAMBIAR TU COMUNICACIÓN

Puede aportar ese mismo tipo de pensamiento a su comunicación. Puede aprender continuamente nuevas formas de cambiar su presentación para mantener a su audiencia con usted en cada paso del camino. Si lo hace, lo diferenciará de otros oradores y lo conectará con su audiencia. Puedes llegar a ser tan bueno que no puedan ignorarte. A continuación se muestran algunas formas de ayudarle a llegar allí.

Utilice movimientos y expresiones faciales

Empecemos por la técnica más básica, con la que comencé: el movimiento. Chris Anderson, director de conferencias TED, aconseja Los nuevos oradores deben tener cuidado con el exceso de movimiento, pero en realidad está hablando de movimiento *nervioso :*

El mayor error que vemos en los primeros ensayos es que la gente mueve demasiado el cuerpo. Se balancean de un lado a otro o cambian su peso de una pierna a la otra. La gente hace esto de forma natural cuando está nerviosa, pero distrae y hace que el hablante parezca débil. Simplemente lograr que una persona mantenga inmóvil la parte inferior de su cuerpo puede mejorar drásticamente la presencia en el escenario. Hay algunas personas que pueden caminar por el escenario durante una presentación, y eso está bien si es algo natural. Pero a la gran mayoría le conviene quedarse quieto y confiar en los gestos con las manos para dar énfasis. [148]

Comienza usando tu cara y tus manos, siempre y cuando esos movimientos sean fieles a quién eres. Si siente que la atención de la gente está desviada, es posible que deba caminar hasta un lugar diferente de la plataforma. Puedes dirigirte a una parte de la audiencia y luego moverte y dirigirte a otra. O camina hacia adelante para acortar la distancia entre tú y las personas con las que estás hablando. A veces me acerqué hasta el público para crear

mayor intimidad cuando quería dejar claro algo. También me senté en el borde del escenario, o me arrodillé, aunque debo admitir que eso fue cuando era más joven y no me dolían tanto las rodillas. Pruebe cosas diferentes y preste mucha atención a las respuestas que obtenga. A medida que experimentes, desarrollarás una idea de lo que funciona para ti y lo que no.

Comprender y practicar el buen momento

Es muy fácil decirle que "comprenda el tiempo". Es mucho más difícil explicar cómo. Si tienes un don natural para comunicar, entonces ya posees intuición relacionada con el tiempo. Gran parte de esto es instintivo. Pero se puede aprender a sincronizar y cuanto más practiques hablar, mejor podrás llegar a ser.

Es mucho más fácil reconocer un mal momento que crear un buen momento. Cuando el tiempo del orador no es el adecuado, usted lo sabe, como en la historia de un predicador de antaño que daba un sermón sobre la abstinencia del alcohol. Con gran pasión dijo: “Si tuviera toda la cerveza del mundo, la tomaría y la echaría al río”. Sus oyentes murmuraron su afirmación. “Y si tuviera todo el vino del mundo”, continuó, “lo tomaría y lo echaría al río”. Su audiencia continuó animándolo. “Y si tuviera todo el whisky del mundo”, tronó, “lo tomaría y lo echaría al río”. Todos gritaron y vitorearon mientras se sentaba.

Una vez completado el sermón, el líder de la canción dio un paso adelante y sin dudarlo dijo: “Para cerrar, cantemos todos 'Shall We Gather at the River'. "

Para ayudarte a entender mejor el timing, te diré mi definición: Timing es el arte de regular tu discurso y movimiento en relación con tu audiencia para producir los mejores resultados. Eso incluye usar las palabras, expresiones faciales, movimientos, tono e interacción correctos; con el mejor ritmo y velocidad; en el mejor momento. Sé que esto suena complicado, pero aquí hay tres cosas que hago para ayudarme con mi sincronización. Creo que también te ayudarán. me concentro en

- Lo que *veo*
- Que *digo*
- lo que *muestro*

Esto es lo que quiero decir:

1. Lo que veo determina cuando hablo

Durante mi primera clase de oratoria en la universidad, el profesor sugirió que encontráramos un punto en la pared del fondo, encima de las cabezas de nuestra audiencia, y fijáramos nuestra atención en ese lugar cuando estuviéramos en el escenario. ¡Qué terrible sugerencia! Sé lo que estaba tratando de hacer; Estaba tratando de ayudar a las personas aterrorizadas por la idea de hablar a superar su miedo. Pero si bien ese consejo podría haber ayudado a un orador reacio a subir al escenario, no ayudaría a nadie a convertirse en un buen comunicador.

Un buen momento requiere leer la sala. No puedes hacer eso si estás obsesionado con tus notas o te niegas a hacer contacto visual con las personas con las que estás hablando. Chris Anderson de TED Talks recomienda encontrar cinco o seis personas de apariencia amigable en diferentes partes de la audiencia y hacer contacto visual con ellas mientras hablas, pensando en ellas como amigos que no has visto en mucho tiempo. [149] Otros

expertos recomiendan elegir personas con respuestas faciales bastante neutrales, ni demasiado positivas ni negativas. [150]

Una vez que estás leyendo los rostros de las personas, puedes cambiar lo que estás haciendo porque gran parte del buen momento es una respuesta a la reacción de los miembros de tu audiencia. ¿Parece que están disfrutando lo que dices y quieren más? ¿Están perdiendo interés y están listos para que usted siga adelante? ¿Parecen confundidos y necesitan una explicación? ¿Hay mucha tensión que necesita ser aliviada? ¿La vulnerabilidad emocional los prepara para escuchar una verdad o un llamado a la acción? Sea proactivo y esté alerta y adáptese a lo que ve.

Recientemente estuve hablando en Houston ante doscientos empresarios. Yo era el tercer orador en el programa, y cuando llegó mi turno de comunicar, la audiencia había estado sentada por más tiempo. de dos horas. Cuando me paré en el escenario, dije: "Mi nombre es John y necesitas un descanso para ir al baño. Vuelve en diez minutos". Recibí más agradecimiento por el descanso que por mi mensaje. ¡Eso es entender el tiempo!

2. Lo que digo determina cuándo hablo

Otro aspecto del momento tiene que ver con preparar a tu audiencia para algo que quieras decir más tarde. Puedes contar parte de una historia pero reservar el final para más tarde. O puedes dar un principio temprano y volver a él más tarde porque tendrá mayor significado después de haber enseñado sobre él. Puedes hacer otras cosas para generar anticipación. Por ejemplo, a veces digo: "En unos minutos voy a compartir contigo un principio que cambiará tu vida". Unos minutos más tarde, podría incluso jugar un poco con el público y decirle: "Estoy a punto de darte ese principio que puede cambiar tu vida" o "¿Estás listo para aprender este principio que cambiará tu vida?" Después de ver su respuesta, podría decir: "No creo que estés listo todavía" o "Ya casi estás listo". Esto los mantiene ansiosos y comprometidos. Utilice técnicas similares, pero asegúrese de no retener el principio durante tanto tiempo que a la gente deje de importarle. ¡Y asegúrese de que cuando lo presente cumpla su promesa!

3. Lo que muestro determina cuándo hablo

A veces, un buen momento significa no decir *nada* en el momento adecuado. Recientemente tuve el privilegio de hablar en un evento que celebraba el vigésimo quinto aniversario de mi amigo Chris Stephens. Antes del evento, Chris y yo jugamos una partida de golf. En el cuarto hoyo, Chris casi hizo un hoyo en uno, con su bola a solo un pie del hoyo. Estaba tan emocionado por él que le pedí que se tumbara en el green junto a su pelota para poder tomar una foto. Luego, en el hoyo 16, ¡casi hago un hoyo en uno! Mi bola era solo cuatro. centímetros del hoyo, así que le pedí a Chris que me tomara una foto junto a mi pelota.

Esa noche, antes de hablar, le entregué las dos fotografías al equipo de medios del Centro de Convenciones de Knoxville y las preparé para lo que planeaba hacer. Tan pronto como subí al escenario, hablé con el público sobre lo maravilloso que era Chris.

"Chris no sólo es un gran líder. También es un gran golfista", dije, contándoles sobre nuestro partido de golf ese mismo día. "¡Casi hizo un hoyo en uno en su golpe de salida en el cuarto hoyo!" Mientras hablaba, la imagen de él con su balón apareció en la pantalla

grande. La multitud estalló en vítores y aplausos. Cuando el ruido cesó. Le dije: "¡Mira lo cerca que estaba del hoyo!".

Entonces *mi* imagen apareció en la pantalla grande, con mi bola aún *más cerca* del hoyo. Esa vez solo miré la pantalla y no dije nada. Después de una mirada, el público se volvió loco. Simplemente sonreí y dejé que la imagen hablara por sí sola.

Practica la pausa

Eso me lleva a lo siguiente que puedes hacer para cambiar tu comunicación. Practica la pausa. Mark Twain dijo: "Ninguna palabra fue tan efectiva como una pausa en el momento adecuado". No podría estar más de acuerdo con él.

Utilizo la pausa cada vez que hablo, a veces más de una vez. Algunos oradores temen el silencio y lo llenan de charla nerviosa. Pero no decir nada durante unos segundos es una de mis formas más efectivas de conectar con la audiencia. También es uno de mis momentos de comunicación más agradables. Hay una intimidad creada al hacer una pausa, porque el silencio le da a la gente el tiempo y el espacio. para responder en sus mentes y corazones. Es donde llenan los espacios en blanco y combinan lo que he dicho con sus propios pensamientos, experiencias y conclusiones. Puede convertirse en un acto de asociación tácita. En esos momentos, el silencio es verdaderamente dorado.

Mientras trabajas para practicar la pausa, ten en cuenta estos pensamientos.

1. La pausa puede enfatizar lo que estás diciendo

El silencio puede subrayar una declaración importante. Cada vez que te detienes, llamas la atención de las personas y hace que se concentren en lo que se acaba de decir. Los hace inclinarse hacia adelante. Cuando hagas una pausa, déjalos quedarse allí. Permítales profundizar realmente, analizar lo que usted dijo. Cuando leo algo en voz alta a mi audiencia, enfatizo las palabras importantes haciendo pausas. Cambio mi ritmo a propósito porque es una forma de “subrayar” una palabra o frase.

Pruébalo. Cuando esté solo, elija un texto escrito que planee utilizar en un discurso. Léalo en voz alta y en tono monótono para comprender el mensaje. Ahora, subraya las partes que consideres importantes y léelo nuevamente en voz alta, enfatizando esas palabras diciéndolas más lenta y enérgicamente. Después de leer una oración o frase que tenga un gran significado, haga una pausa completa. ¿Puedes escuchar la diferencia? La próxima vez que hables, “subraya” lo que dices haciendo pausas y observa la reacción de la gente.

2. La pausa puede darle a su audiencia la oportunidad de ponerse al día con usted

Hay momentos en que usted habla en los que su audiencia necesita una oportunidad para ponerse al día con usted, una oportunidad para procesar sus palabras. En este momento, estoy asesorando en comunicación a Mark Cole, copropietario y director ejecutivo de mi empresa. Es muy apasionado y tiene tendencia a hablar demasiado rápido y sin suficiente variación. recientemente animé Le pedí que tuviera un taburete en el escenario y que se sentara un par de veces durante un discurso porque creía que eso le ayudaría a reducir el ritmo. Y funcionó. Mark, el hombre con una misión que siempre está corriendo de un lugar

a otro, se convirtió en alguien que se calmó, se relajó y permitió que su audiencia lo alcanzara.

Si eres un conversador rápido, a veces necesitas reducir la velocidad solo para dejar que tu audiencia respire. No tengas miedo del silencio. La comunicación no debe ser una carrera a toda velocidad. Está destinado a ser un viaje agradable.

3. La pausa puede hacer que tu audiencia vuelva a ti

Durante cualquier charla, la mente de los miembros de la audiencia puede divagar. Eso sucede incluso para los mejores oradores. Es imposible mantener a tu audiencia contigo el 100 por ciento del tiempo. Hacer una pausa puede ayudarle a que la gente vuelva a usted.

Cuando siento que mi audiencia me abandona mentalmente, a veces simplemente dejo de hablar por un momento. Ya sea que las personas estén demasiado concentradas en lo que escriben, hablan con otra persona, envían mensajes de texto o miran al vacío, el silencio del escenario les hace pensar: *¿ Qué acaba de pasar?* y miran hacia arriba. Una breve pausa me recuerda algunos de ellos. Una larga pausa los hace regresar a todos.

Cuando hablas, eres un guía que lleva a otros en un viaje. Si se desvían, no sigas adelante y los dejes atrás; Espera por ellos. El silencio los atrae hacia ti y a lo que estás diciendo.

4. La pausa puede indicar lo que estás a punto de decir

Si hacer una pausa llama la atención de las personas cuando sus mentes están divagando, *realmente* llama su atención cuando ya están concentradas en ti. Cuando dejas de hablar sin razón aparente, tu audiencia asume que *debe* haber una razón. Y se vuelven muy atentos.

A veces, cuando hago una pausa antes de decir algo que quiero enfatizar, también aumento la anticipación haciendo algo visual. Avanzaré y me inclinaré hacia ellos. O caminaré hacia la audiencia. O aplaudiré. O levantaré la mano. Cualquiera de estas acciones hace que todos se pregunten qué estoy *a punto* de hacer. Por ejemplo, uno de los conceptos que enseño es que todo lo que vale la pena en la vida es cuesta arriba. ¿Leer esas palabras captó tu atención? *Todo lo que vale la pena es cuesta arriba.* Probablemente no. Pero si *realmente* piensas en esa verdad, la dejas asimilar y la aplicas a tu vida, realmente puede ayudarte. Cuando enseño el concepto a una audiencia, para ayudarlos a entenderlo realmente, justo antes de decir las palabras, hago una pausa y levanto el brazo en ángulo hacia el techo. Luego, cuando todos se preguntan qué estoy haciendo, digo: "Todo lo que vale la pena es cuesta arriba". Y hago una pausa de nuevo. Luego señalo hacia abajo con el otro brazo y hago una pausa nuevamente. "Nuestro problema es que tenemos esperanzas cuesta arriba pero hábitos cuesta abajo". Cuando hago esto, puedo ver a la gente entenderlo. Veo que se encienden las bombillas. Esto puede parecer simple, pero funciona. Intente hacer una pausa para enfatizar y observe el impacto.

5. La pausa te permite revelar tus emociones

Aprendí el poder de la pausa viendo a Johnny Carson, el presentador de *The Tonight Show* de 1962 a 1992. Siempre abría su programa con un monólogo, y mis momentos favoritos eran cuando contaba un chiste que fracasaba. Cuando esto sucediera, Carson llevaría a la audiencia a un viaje. Simplemente dejaría de hablar. Mostraría sorpresa en su rostro. Podría mirar a su líder de banda, Doc Severinsen, y encogerse de hombros. Parecía

desconcertado, como si dijera: "¿De dónde vino *ese* chiste?". Y la audiencia de su estudio aullaría con deleitar. A menudo, se reía más cuando un chiste fallaba que cuando funcionaba. Solía ver su monólogo solo para ver qué hacía después de que fracasara un chiste, y lo mismo hicieron millones de personas más.

Los momentos de silencio son grandes oportunidades para que la gente vea tu sentido del humor. También son buenos momentos para dejar que la gente vea tu corazón. Si algo es profundamente significativo para ti cuando estás hablando y realmente te está asfixiando, no trates de ocultarlo. Simplemente haga una pausa hasta que pueda hablar con claridad. La mayoría de las personas sienten empatía en esos momentos y se identifican con tu pasión.

6. La pausa le permite girar hacia lo que quiere decir a continuación

A menudo utilizo una pausa para cambiar de dirección en un mensaje. Después de decir algo pesado o serio, puedo permitir que el silencio me ayude a hacer la transición a algo más ligero. También puedo usarlo para ir en la dirección opuesta. Si digo algo gracioso y quiero pasar a algo más serio, haré una pausa. Una pausa puede ser buena para cambiar de humor o de tema.

7. La pausa permite al oyente escuchar "el susurro"

Una pausa en el momento oportuno puede volverse extremadamente personal para alguien de su audiencia. Si bien todos presenciarán la misma pausa, cada individuo puede experimentarla de manera diferente. El escritor y teólogo Henri Nouwen dijo: “El silencio es un acto de guerra contra las voces que compiten dentro de nosotros”. [151] Hacer una pausa permite a las personas escuchar sus voces internas más importantes, lo cual es un susurro de la verdad. Puedes definir esta voz superior como la conciencia, la sabiduría o Dios, pero es una voz que susurra en lugar de gritar.

Mi amigo Tim Elmore dice: "Los grandes comunicadores hablan con poder y claridad, y saben cuándo dejar que el silencio hable por ellos". Cuando usted, como comunicador, deja de hablar y permite que cada persona escuche el susurro que solo ellos pueden escuchar. Por sí solo, el impacto y el beneficio pueden ser mucho mayores que cualquier palabra que puedas decir en ese mismo momento. Hay momentos como orador en los que hago una pausa porque sé que cuanto menos diga, más aprenderá la gente. Esto ha sido especialmente importante cuando he hablado de mi fe porque creo que escuchamos más de Dios en el silencio. Como dice uno de mis salmos favoritos: "Estad quietos y sabed que yo soy Dios". [152]

Si nunca ha empleado el poder del silencio en su comunicación, espero que pruebe la pausa como un cambio en su forma de hablar. Se siente como un riesgo cuando lo intentas por primera vez. Y habrá ocasiones en que no haga lo que esperas. No dejes que eso te desanime. Sigue intentándolo. Se necesita tiempo para dominar la pausa, pero cuanto más éxito tenga, más confianza tendrá y más eficazmente la utilizará como cambio.

Cree interacción con su audiencia

El último consejo que tengo para ti relacionado con la Ley del Cambio es crear interacción con tu audiencia, tanto entre ellos como entre tú y ellos. Hago esto muy intencionalmente durante cada presentación. Sé que cuanto más involucro a las personas, más les impacto. Ya expliqué algo de esto en la Ley de Conexión (capítulo 7), donde le digo a la gente mi nombre y les pido que me digan el suyo. Pero también utilizo la interacción de muchas otras maneras.

Cuando solía organizar una conferencia de liderazgo para pastores, comencé mi primera sesión nombrando cada denominación diferente y pidiendo a la gente que levantara la mano cuando decía la suya. Para cada grupo hice una broma de buen humor, burlándome de alguna peculiaridad que tenían. (No te preocupes. También hice bromas sobre mis propios denominación.) A medida que cada grupo se identificaba, yo hacía el comentario respectivo y todos se reían.

¿Por qué hice esto? Porque era común que algunos pastores se centraran demasiado en las diferencias denominacionales. Les estaba haciendo saber a todos que estamos en el mismo equipo y que nuestras pequeñas diferencias no deberían dividirnos. Mientras todos reían, sus defensas bajaron y estuvieron listos para aprender.

Le diré otras cosas al público para que se involucren, como por ejemplo: "¿Estás listo para aprender algo? Dirígete a tu vecino y dile que estás listo para aprender". O diré: "Eres muy inteligente. Puedo decirles que entienden lo que estoy enseñando. Lo estás entendiendo". Luego hago una pausa y digo: "También he notado que la persona de tu izquierda no es tan inteligente como tú. Mire a la persona que está a su lado y diga: 'Está bien'. Te ayudare.' "La gente se ríe y habla entre sí. O incluso le pediré ayuda a alguien del público. Si digo algo improvisado que le encanta al público, puedo pedirle a alguien en la primera fila que me lo escriba para no olvidarlo. Después me traen sus notas con entusiasmo. ¿Por qué hago todo esto? Porque la interacción convierte un discurso en una experiencia.

Los buenos comunicadores comprenden el poder de la interacción. También lo hacen los buenos líderes y empresarios. Hace unos años, cuando estaba en Estambul, un grupo de nosotros fuimos a un restaurante llamado Nusr-Et. Es un asador que se ha hecho mundialmente famoso. Esa noche conocimos al propietario, Nusret Gökçe, que empezó con ese restaurante en Estambul y ahora tiene más de una docena en ciudades de todo el mundo. Lo llaman "Salt Bae". (*Bae* , que se pronuncia *bay* , en la jerga significa "antes que nadie", lo que significa que son la persona número uno. [153]) ¿Por qué lo llaman Salt Bae? Porque es un showman y usa la sal como un artista.

La noche que comimos en su restaurante, vino a nuestra mesa, cortó nuestros magníficos filetes y luego los espolvoreó con sal. Pero no se limitó *a espolvorearlos con sal.* Hizo algo diferente. Usó un cambio. Hizo una demostración de ello. Levantó la mano con sal gruesa y la dejó deslizarse entre sus dedos, rebotando por su antebrazo levantado y cayendo al plato. Quedamos cautivados. Cuando terminó, todos lo aplaudimos. ¡Pero en realidad no había terminado! Nos dio a cada uno de nosotros la oportunidad de probar su técnica de sal. Todos nos grabamos vídeos unos a otros haciendo nuestros intentos de aficionados. Fue muy divertido.

Esa es una comida que ninguno de nosotros olvidará jamás. ¿Por qué? Porque Salt Bae hizo que fuera una experiencia inolvidable al hacer algo inesperado. Él creó la interacción con nosotros y entre nosotros. La comida estuvo grandiosa. Pero la interacción fue aún mejor. Le ha hecho famoso. ¡Búscalo en YouTube y verás por qué tiene decenas de millones de visitas!

Salt Bae encontró su forma de interactuar como comunicador. Necesitas encontrar el tuyo. Si puede convertir su comunicación de un discurso en una experiencia, será inolvidable.

Las personas que estudian comunicación saben que existe una correlación directa entre la imprevisibilidad y el impacto. Matt Abrahams, profesor y entrenador de la Escuela de Graduados en Negocios de Stanford, dice: "Incluso un aumento de sólo el 10 por ciento en la variedad vocal puede tener un impacto muy significativo en la atención y retención de su mensaje por parte de su audiencia". [154] Si quieres que la gente preste atención a lo que dices, sé menos predecible. ¡Cambia las cosas!

Cuanta más variedad aportes a tu comunicación, más comprometida estará tu audiencia y más disfrutarán el viaje a medida que los llevas a donde necesitan con tu mensaje. El público no quiere quedarse sentado pasivamente mientras usted habla. Ellos quieren ser parte de la experiencia. Eso sólo puede suceder si los mantienes contigo. Nunca olvides que la igualdad es la muerte de la comunicación. Ésa es la Ley del Cambio.

POR QUÉ SE DICE

15

LA LEY DE AGREGAR VALOR _ _ _

Las personas pueden olvidar lo que dices, pero nunca olvidan cómo les haces sentir

UNO DE LOS PUNTOS DESTACADOS DE hablar es conocer gente maravillosa. Una vez estuve en el mismo programa con Maya Angelou, la poeta y activista de derechos civiles. Mi estancia en la sala verde fue inolvidable porque su calidez fue cautivadora, sus historias cautivadoras y sus palabras reveladoras. Pero, sobre todo, su personalidad me dejó una huella imborrable. Aunque era una figura descomunal que conocía a presidentes, estrellas de cine y televisión e íconos de los derechos civiles, mientras hablábamos se concentraba en mí. Expresó admiración por mi trabajo y dijo que le había ayudado. Me quedé impactado. No tenía idea de que ella siquiera sabía quién era yo. También me hizo preguntas sobre mi familia, mis intereses y mi último proyecto de escritura. Me animó a seguir agregando valor a los demás y expresó su esperanza de que pudiéramos volver a encontrarnos. Lamentablemente, poco después de nuestro tiempo juntos, ella falleció.

Ese día salí del salón verde empoderado por su presencia. Las personas grandes nos hacen sentir más grandes y eso es exactamente lo que sentí yo. Y es por eso que he usado una cita a menudo atribuida a Angelou como descripción. de la Ley de Agregar Valor: las personas pueden olvidar lo que dices, pero nunca olvidan cómo les haces sentir.

CÓMO APRENDÍ A VALORAR A LAS PERSONAS

Para practicar la Ley de Agregar Valor como comunicador, debes hacer dos cosas. Primero, debes vivir buenos valores. Vivir buenos valores nos permite valorar a los demás. Mantiene nuestros motivos correctos. Nos permite hacer las cosas correctas. Cuando vivimos buenos valores, tenemos algo bueno que dar. También nos permite hacer la segunda cosa, que es agregar valor a las personas. Hacer las cosas correctas, por las razones correctas, con y para las personas, les agrega valor. Cuando un orador y su mensaje agregan valor a las personas, puede ocurrir una gran comunicación.

¿Cómo llega una persona a comprender la importancia de agregar valor? La experiencia de cada persona es única. Quiero compartir el mío contigo con la esperanza de que despierte el deseo de agregar valor a los demás si aún no lo posees. Aprendí esta lección de algunas personas y experiencias clave y quiero compartirlas con ustedes ahora.

1. El ejemplo de mi padre

Papá era una persona sociable. Amaba a la gente y ellos lo amaban a él. Nunca se apresuraba cuando estaba rodeado de gente. Caminó lentamente entre la multitud, deteniéndose a menudo para abrazar a alguien o decir algunas palabras de aliento. Cuanto más caminaba con él y lo observaba, más quería ser como él.

Recuerdo una conversación que tuve con papá en su oficina cuando tenía noventa años. Una de las cosas que dijo fue: "Hijo, ¿no es maravilloso que cuanto más envejecemos, más amamos a la gente?" Tuve que reírme. Porque papá amaba y valoraba genuinamente a las personas, pensó. todos los demás lo hicieron. La edad exagera nuestras cualidades, tanto buenas como malas. Pero he conocido a personas a las que *les desagradaban* más las personas a medida que crecían. Pero ese no era mi papá, y por eso siempre fue mi héroe. El mejor consejo que me dio fue el día de mi graduación de la universidad. Dijo: "Cada día valora a las personas, cree en ellas y ámalas incondicionalmente". Él adoptó esos valores y los vivió todos los días, y vi los resultados. El suyo fue un gran consejo que he tratado de vivir durante más de cincuenta años. Y espero que a medida que crezca, mi amor por las personas siga creciendo cada día como lo hizo él.

¿La lección de valores que aprendí de papá? La forma en que valoro a las personas determina cómo las veo. Esa es una lección que debes aprender y tomar en serio si quieres agregar valor a las personas.

2. Mi lección de zig

Cuando tenía veintitantos años, fui a escuchar hablar a Zig Ziglar por primera vez y lo escuché decir algo que me llamó la atención. "Si ayudas a las personas a conseguir lo que quieren, ellos te ayudarán a conseguir lo que quieres". Esa fue una idea que me cambió la vida porque hasta ese momento, me concentraba más en cómo la gente podía ayudarme. Esperaba que me ayudaran primero y luego estaría dispuesto a ayudarlos. Ese día comencé a experimentar un cambio. Hice de agregar valor a las personas mi prioridad número uno, sin esperar nada a cambio.

Los buenos oradores anteponen a su audiencia. Como dije en la Ley de Conexión (capítulo 7), los comunicadores saben que todo se trata de los demás. Pero los buenos líderes y empresarios saben lo mismo y ponen a los demás en primer lugar. Un buen ejemplo es Jeff Bezos, el fundador de Amazonas. Él cree que el crecimiento de Amazon ha sido extraordinario porque la empresa pone a los clientes en primer lugar. De hecho, la "obsesión por el cliente" es el primero de los principios de liderazgo enumerados en el sitio web de Amazon:

Los líderes comienzan con el cliente y trabajan hacia atrás. Trabajan vigorosamente para ganarse y mantener la confianza de los clientes. Aunque los líderes prestan atención a los competidores, se obsesionan con los clientes. [155]

Las personas que añaden valor a los demás siempre ponen a los demás en primer lugar. Lo hacen porque está bien, pero también lo hacen porque tiene sentido. No importa qué profesión ejerzas:

- **Vendedores:** si los clientes creen que usted se preocupa por sus mejores intereses todo el tiempo, lo buscarán cuando llegue el momento de comprar.

- **Oradores:** Si los miembros de la audiencia saben que se trata de ellos y no de usted, lo aceptarán a usted y a su mensaje.
- **Gerentes:** si son amables y alentadores al brindar comentarios correctivos, los empleados trabajarán más duro para lograr cambios positivos.
- **Escritores:** si sus palabras están llenas de esperanza y ayuda, los lectores buscarán sus consejos y seguirán pasando las páginas.
- **Líderes:** si genera confianza y hace que las personas se sientan importantes, le ayudarán a lograr sus objetivos y a aliviar su carga de liderazgo.

La lección de valores que aprendí de Zig es la siguiente: poner siempre a los demás en primer lugar. *Siempre* ! Si quieres practicar la Ley del Valor Agregado, debes poner a las personas en primer lugar.

3. Mi lección de estufa caliente

En *Siguiendo el ecuador,* Mark Twain escribió: "Debemos tener cuidado de sacar de una experiencia sólo la sabiduría que contiene y detenernos allí; no sea que seamos como el gato que se sienta sobre la tapa de una estufa caliente. Nunca más volverá a sentarse sobre la tapa de una estufa caliente, y eso está bien; pero además, nunca más se sentará a tomar una bebida fría". [156] Ése es un gran consejo, pero a veces es difícil de aceptar.

Cuando tenía veintitantos años, tuve una experiencia intensa con un miembro de mi personal. Yo era un líder joven y me dediqué a desarrollar a este miembro del personal. Fui mi mentor y lo amaba. Pero luego tuve que despedirlo. Fue muy traumático para mí. Después me dije a mí mismo: "Eso nunca más me volverá a pasar".

Seguí liderando, pero mantuve a todos a distancia. Construí muros para protegerme de mayores daños y, como resultado, dejé de invertir en las personas. Después de unos meses, me di cuenta de que a través de este proceso de desconexión valoraba y amaba menos a las personas. Me estaba distanciando porque había experimentado un trauma, pero si seguía en ese mismo rumbo, mi vida se convertiría en una tragedia. Tuve que superar mi experiencia de la estufa caliente y comenzar a amar y valorar a la gente nuevamente. Me llevó algún tiempo, pero recuperé la confianza en los demás.

La lección de valores que aprendí fue no permitir que una mala experiencia se convierta en una experiencia para toda la vida. Debes permitir que otros se acerquen a ti para agregarles valor.

4. Mi lección de Enron

En el año 2000, muchas empresas quebraron cuando se descubrió que sus líderes habían mentido sobre el éxito de su empresa y habían incurrido en prácticas contables poco éticas. El cabeza de cartel fue Enron, una organización que pregonaba sus grandes valores y al mismo tiempo engañaba a empleados e inversores. La empresa perdió 74.000 millones de dólares en valor, lo que llevó a la quiebra a los inversores, muchos de los cuales eran empleados con los ahorros de toda su vida invertidos en acciones de Enron. [157]

A raíz de estos escándalos, mi editor me pidió que escribiera un libro sobre ética empresarial. No estaba seguro de poder hacerlo. En primer lugar, creo que no existe la "ética empresarial", sólo existe la ética. En segundo lugar, había construido todo en mi vida

sobre mi fe. ¿Cómo podría escribir un libro sobre ética sin fe y entregarlo a una cultura que no creía en la verdad ni en los absolutos?

Explorar este tema me hizo descubrir el valor duradero de los buenos valores. Son la base sobre la que las personas éticas construyen sus vidas. Sin una base de buenos valores, la gente ignora las reglas y viola las leyes. Pero con buenos valores no sólo obedecen las leyes sino que valoran a los demás. La clave era la regla de oro, un valor presente en todas las culturas y religiones: "trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti". Con esa convicción, escribí *Ética 101* . Y años más tarde, creé la Maxwell Leadership Foundation para enseñar buenos valores porque cuando las personas aprenden y viven buenos valores, están en mejores condiciones de agregar valor a sus comunidades, sus familias e incluso a sí mismas.

La lección de valores que aprendí es que los buenos valores son más poderosos que las reglas o leyes para ayudar a los demás. Si quieres practicar la Ley de Agregar Valor, construye tu vida sobre una base de buenos valores.

5. Mi caminar con Jesús

No quiero ofender a nadie que no sea una persona de fe, pero me siento obligado a escribir sobre la fuente final de las lecciones que aprendí sobre los buenos valores. Si hablar de fe le ofende, siga adelante. Pero primero déjame decirte esto: no necesitas ser creyente en Jesús para aprender de su vida.

Una de las cosas que siempre me llamó la atención al leer los Evangelios fue cómo Jesús valoraba *a todos* . Valoraba a las personas que no eran valoradas por los demás. Amaba a un recaudador de impuestos tramposo llamado Zaqueo. Amaba a una mujer samaritana con quien otros judíos nunca habrían hablado. Amaba a una mujer sorprendida en adulterio a quien la ley decía que debía ser apedreada. Amaba a los leprosos y a otros marginados. Amaba al ladrón que murió junto a él en la cruz. Mientras que las personas religiosas los descartaron todos, Jesús los escribió en su historia. Mientras los líderes tradicionales construyeron muros religiosos para excluir a las personas, Jesús construyó puentes relacionales para incluirlas.

Al aprender de Jesús, me di cuenta de que no puedo ser como él a menos que ame a todos. Eso incluye a las personas que no se parecen a mí, no actúan como yo, no piensan como yo ni creen como yo. Como resultado, trato de amar a todos todos los días. Y cuando hablo, trato de mostrarle a mi audiencia cuánto los valoro y me preocupo por ellos.

¿La lección de valores que aprendí de Jesús? Valora a todos. Si quieres agregar valor a las personas de tal manera que nunca olviden cómo las haces sentir, entonces debes valorar a todos también.

PRÁCTICAS PARA AGREGAR VALOR A LOS DEMÁS

Espero que entender mi viaje te haya ayudado. Cada una de las lecciones que aprendí me ayudó a cambiar mi corazón y mi actitud hacia las personas. Si los abrazas, querrás abrazar a las personas. Pero hay que hacer más que *querer* añadir valor a las personas. Usted debe también tomar medidas. Aquí hay seis maneras en que puede comenzar a practicar la Ley de Agregar Valor.

1. Céntrese en sembrar, no en cosechar

Todos los seres humanos somos egoístas por naturaleza. Se necesita esfuerzo para cambiar nuestro enfoque de recibir a dar. La mayoría de las personas comienzan el día preguntándose: ¿ *Qué recibiré hoy?* Las personas que añaden valor a los demás preguntan: ¿ *Qué daré hoy?* Se centran en las semillas que sembrarán, no en la cosecha que esperan recoger.

Si tiene alguna experiencia en agricultura o jardinería, sabrá que sembrar se trata de plantar semillas ahora para que haya una cosecha en el futuro. Si todos los días me concentro en sembrar agregando valor a las vidas de los demás primero, entonces cosechar se volverá automático. Pero muchas veces llega más tarde. Durante medio siglo, he agregado valor intencionalmente a otros, pensando en términos de siembra, esperando algo a cambio algún día, para ellos, sus familias y sus comunidades. Lo que no esperaba era ser yo mismo beneficiario de esa siembra. Te hablaré de eso más adelante en este capítulo.

2. Sea consciente de que la forma en que ve las cosas es la forma en que las hace

Todo lo que hacemos en la vida está coloreado por nuestro punto de vista. Nuestra perspectiva influye en nuestras creencias y nuestras creencias determinan nuestro comportamiento. Por ejemplo, si poseemos una perspectiva de escasez, pensamos en términos de ¿ *Qué puedo ahorrar?* lo que tiende a volvernos tacaños. Pero si poseemos una perspectiva de abundancia, pensamos: ¿ *Qué puedo compartir?* y es más probable que seamos generosos.

De manera similar, la forma en que vemos a las personas afecta la forma en que las tratamos. Si no ves a las personas de manera positiva, no las tratarás bien. Si cree que un grupo en particular es desagradable o difícil, no lo valorará. Por ejemplo, cuando hablo sobre liderazgo en empresas, si parte de la sesión es una sesión de preguntas y respuestas, a veces me preguntan: "¿Cómo podemos trabajar con los millennials?" A menudo, puedo sentir que la actitud del interlocutor hacia la generación millennial no es positiva.

No es inusual que exista una brecha de perspectiva entre generaciones de trabajadores, por lo que hay que encontrar una manera de cerrarla. Mi respuesta a la pregunta es valorarlos. Valora sus diferencias y abrázalas, porque la forma en que las veas determina lo que harás con ellas. Mi generación del baby boom espera que otros se comprometan con un trabajo u organización una vez que comprendan *su propósito o filosofía* . Los millennials se comprometen una vez *que se sienten comprendidos* , y no antes. Y la única manera de hacerles sentir comprendidos es escucharles y valorarlos.

Recientemente, realicé una sesión sobre los millennials para ayudar a una organización a trabajar de manera más efectiva con ellos. Aquí parte del mensaje:

1. Los millennials no sólo trabajan por un sueldo; Quieren un propósito.
2. Los millennials no buscan la satisfacción laboral; están persiguiendo el desarrollo.
3. Los millennials quieren responsabilidad más rápido de lo que usted quiere dársela.
4. Los millennials no quieren jefes; Quieren entrenadores.
5. Los millennials no quieren revisiones anuales; Quieren conversaciones continuas.

Creo que todos estos deseos son válidos y razonables. Tienen el potencial de mejorar el ambiente de trabajo. Cuando los pienso, me gustan los millennials. ¡Creo que incluso podría querer convertirme en uno!

En serio, si puedes encontrar puntos en común con las personas y apreciar sus diferencias, será más fácil verlas desde una perspectiva positiva. Y es más probable que los trate bien y les agregue valor.

3. Pon un "10" en la cabeza de las personas

Quizás la acción más efectiva que tomo para valorar a las personas es ponerles un "10" en la cabeza. Con esto quiero decir que asumo que cada persona tiene un 10 sobre 10 cuando la conozco. ¿Por qué? Porque todo el mundo merece un buen comienzo. Cuando salgo al escenario y miro a la multitud, veo un mar de billetes de 10. Elijo esperar lo mejor de las personas. Creo que vale la pena ayudar a cada persona, que puede aplicar mi mensaje y se beneficiará al hacerlo.

Cuando conocemos personas por primera vez, nuestra inclinación natural es evaluarlas. Tendemos a calificar sus capacidades y medir sus responsabilidades. Desafortunadamente, una vez que los hemos evaluado y les hemos dado una puntuación mental, a menudo nos aferramos a estos supuestos y somos reacios a revisarlos. Pero eso significa que podemos pasar por alto los talentos de las personas que hemos evaluado basándonos en información superficial. Es mejor creer en las personas y darles el beneficio de la duda que juzgarlas. Suponga que son 10 hasta que sus acciones demuestren lo contrario.

Me encanta la forma en que mi amigo Horst Schulze hace esto. Fue miembro fundador de la compañía hotelera Ritz-Carlton y durante muchos años fue su presidente y director de operaciones. Como joven aprendiz de hotelero, desarrolló esta filosofía: "Somos damas y caballeros al servicio de damas y caballeros", [158] que eventualmente se convirtió en el lema de la compañía hotelera Ritz-Carlton. [159] Admiro que la frase refleje el respeto que Horst tiene por el valor y la dignidad tanto de sus empleados como de sus invitados. Esa perspectiva tenía creó las bases para el servicio excepcional y el éxito empresarial de la organización.

No puedes equivocarte al tratar a todos con dignidad y respeto, creyendo que tienen 10 años cuando los conoces. O con agregar valor a las personas. No tienes nada que perder y mucho que ganar.

4. Eleve su nivel de simpatía

Las personas son reacias a recibir algo de personas que no les agradan, por lo que es importante ser agradable como comunicador. Si le agradas a la gente, te escucharán y te permitirán agregarles valor. Si no les agradas, te ignorarán o descartarán tu mensaje.

¿Cómo te vuelves más simpático? Preocupándonos por las personas y sirviéndolas. Queriendo más *para* ellos de lo que quieres *de* ellos. La gente puede saber si estás ahí para ellos o sólo para ti. Como dice el autor y orador Simon Sinek: "La gente no compra LO que haces, compra POR QUÉ lo haces". [160] Les digo a los líderes que deben amar a su gente antes de intentar liderarlos, porque eso les ayuda a entender bien sus motivos. Lo mismo ocurre con los hablantes.

Piensa en tu profesor favorito, tu amigo más cercano o el mejor jefe que hayas tenido. ¿Qué cualidades tienen en común? Apuesto a que uno de ellos fue la voluntad de anteponer sus intereses a los suyos propios. Se centran en ti, no sólo en ellos mismos. Y eso es lo que se necesita para ser agradable. Por eso siempre intento firmar libros en las apariciones públicas. Es una oportunidad de agregar valor. Me da un momento para tener un contacto personal con la gente. Supongo que he firmado casi un millón de libros a lo largo de cuarenta años de escritura. Y aunque la gente puede olvidar lo que Les digo mientras interactuamos, espero que se sientan valorados y que el recuerdo de eso perdure.

5. Exprese su decepción cuando no pueda agregar valor a las personas

Como he dicho, siempre trato de agregar valor a las personas cuando hablo o organizo un evento. Pero no siempre logro hacer realidad mi visión. Por ejemplo, en 2019, la organización Maxwell Leadership organizó Exchange en Londres. Exchange es un evento anual intensivo de liderazgo de tres días de duración en el que enseño a ciento treinta líderes y les brindo experiencias de liderazgo para ampliar sus horizontes y mejorar su liderazgo. La ubicación cambia cada año y elegimos las experiencias en función de la ciudad. Siempre hacemos todo lo posible. Por ejemplo, en Londres y sus alrededores, estas son las cosas que disfrutaron nuestros asistentes:

- Un recorrido por Londres a través del río Támesis con parada en la famosa recreación del Shakespeare's Globe Theatre, donde conocimos a su director y pudimos hacerle preguntas.
- Una entrevista con el ex primer ministro Tony Blair
- Un recorrido privado por las Salas de Guerra de Churchill seguido de una sesión de preguntas y respuestas con el nieto de Winston Churchill, Sir Nicholas Soames, quien fue miembro del Parlamento durante treinta y cinco años.
- Un viaje sorpresa al Castillo de Windsor (a través del tren Belmond British Pullman mientras disfrutas de un té), que incluyó la entrada por el patio y la sala del Escudo de Armas; una recepción en la Cámara de Waterloo ofrecida por el Príncipe Michael de Kent, primo hermano de la Reina Isabel; y cena en St. George's Hall, completa con entretenimiento a cargo del Cantante de ópera que actuó durante la procesión en una boda real.
- Una recepción fuera de horario en la Torre de Londres con una visita privada a las Joyas de la Corona y una conversación sobre la historia de la Torre con sus protectores, los Beefeaters.
- Una cena sorpresa en lo alto del Tower Bridge, que ofrece vistas incomparables del horizonte de la ciudad por la noche.

Sé que suena increíble. ¡Y eso fue! Los asistentes quedaron impactados. Pero en nuestro último día, cuando se reunieron para mi última lección, me sentí decepcionado. ¿Por qué? Porque la experiencia de liderazgo que más quería brindarles fue la que no pudimos lograr: una experiencia protagonizada por John Wesley, el líder transformacional que fue un catalizador para ilegalizar la esclavitud en Inglaterra.

Wesley fue mentor de William Wilberforce, quien pasó su vida en el Parlamento dedicado a poner fin a la trata de esclavos. Quería llevar al grupo al Museo Wesley para mostrarles el escritorio donde escribió los libros que influyeron en la forma de pensar de

muchas personas en Inglaterra. Quería que se sentaran frente al órgano donde Charles Wesley, el hermano de John, había tocado algunos de los miles de himnos que escribió. Quería enseñarles acerca de la transformación desde el púlpito de Wesley y desafiarlos a vivir una vida significativa. Pensé que esta sería la experiencia más transformadora que podría brindarles, pero simplemente no pudimos lograrlo. El museo no acomodaría a un grupo de nuestro tamaño. Suplicamos, suplicamos y ofrecimos donaciones financieras, pero rechazaron todas las solicitudes.

En nuestra última reunión de Intercambio, en lugar de guardarme mi decepción para mí, decidí compartirla con todos, aunque me hizo llorar, y muchos lloraron conmigo. ¿Por qué habría de hacer eso? Porque quería demostrar una lección de liderazgo, una que también llevarían consigo el liderazgo de los demás. Quería que supieran cuánto quería yo, como líder, *por* ellos. Aunque sentí la pérdida de no brindarles esa experiencia, quería que supieran cuánto había querido agregarles valor.

6. Corre una carrera diferente

El físico Albert Einstein dijo una vez: "Caballeros, traten de no convertirse en hombres de éxito. Más bien, conviértanse en hombres de valor". [161] Creo que Einstein estaba describiendo dos tipos diferentes de vidas que las personas pueden elegir vivir, dos carreras diferentes que pueden correr. La mayoría de la gente persigue el éxito. Einstein estaba llamando a la gente a agregar valor a su mundo.

He intentado correr esa carrera diferente y te animo a que lo hagas también. A algunos les puede parecer que terminamos últimos en lugar de primeros, pero eso es un malentendido de la carrera que estamos corriendo y de cómo definimos ganar. Cuando la carrera que corremos se trata de otros, cuando ellos terminan delante de nosotros, eso es una victoria para nosotros.

Tenía cincuenta y tantos años cuando comencé a pensar más en esto, y en ese momento escribí una oración que esperaba me ayudara a recordar mi decisión de ser diferente:

Señor, a medida que crezca, me gustaría ser conocido como...

- *Disponible* en lugar de un gran trabajador.
- *Compasivo* más que competente.
- *Contenido* , no impulsado.
- *Generoso* en lugar de rico.
- *Gentil* sobre ser poderoso.
- *Un oyente* más que un gran comunicador.
- *Cariñoso* versus rápido o brillante.
- *Confiable* , no famoso.
- *Sacrificio* en lugar de éxito.
- *Autocontrolado* en lugar de emocionante.
- *Pensativo* más que talentoso.

Ahora tengo setenta y tantos años y todavía rezo esto hoy porque todavía estoy trabajando para convertirme en esa persona. Sigo intentando cada día correr una carrera diferente.

AÑADIR VALOR ES UN BOOMERANG

Cuando leí por primera vez *Liderazgo de servicio* de Robert Greenleaf, aprendí que cuando los líderes sirven primero, pueden marcar una diferencia real. Acepté este pensamiento y cuando escribí *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* , lo expresé en la Ley de la suma, que dice que los líderes agregan valor sirviendo a los demás. Los buenos líderes son sirvientes. También lo son los buenos comunicadores. Sirven a las personas porque las valoran. Lo que no sabía cuando era joven era que agregar valor a las personas actúa como un boomerang. Si hubiera escuchado esta idea cuando comencé, no la habría entendido. Hoy tiene mucho sentido para mí.

Si añades valor a otros sin buscar un retorno (lo que llamé sembrar anteriormente en este capítulo), de hecho, eventualmente obtendrás un retorno. Eso fue una gran sorpresa para mí. Aquí está la diferencia entre lo que pensé *y* lo que *obtuve* cuando se trataba de servir a los demás:

Lo que *pensé* : Servir a los demás es lo correcto.
Lo que *tengo* : Un corazón que sirve porque valora a las personas.

Lo que *pensé* : Rara vez se nota el servicio a los demás.
Lo que *obtuve* : Mi servicio fue notado y se convirtió en parte de mi identidad.

Lo que *pensé* : Servir a los demás tiene muy poco retorno.
Lo que *obtuve* : El retorno de la inversión (ROI) de servir a los demás es extraordinario.

Lo que *pensé* : Servir a los demás es una acción privada.
Lo que *obtuve* : Servir a los demás es una acción contagiosa.

Lo que *pensé* : servir a los demás les ayuda a tener éxito.
Lo que *obtuve* : ¡Servir a los demás *me ayuda* a tener éxito!

He trabajado para sembrar en las vidas de otros durante muchas décadas. Ahora, como hombre de unos setenta años, ¡la cosecha que estoy cosechando es ridículamente generosa! Sé que no lo merezco... pero ciertamente estoy agradecido por ello.

Espero que su objetivo sea agregar valor a las personas cuando hable y cuando esté fuera del escenario. Hazlo para *mejorarlos* . Y no se sorprenda si eventualmente recibe recompensas por sus esfuerzos mucho antes de cumplir los setenta. Y nunca lo olvides: las personas pueden olvidar lo que dices, pero nunca olvidan cómo les haces sentir. Esa es la Ley de Agregar Valor.

16

LA LEY DE LOS RESULTADOS _

El mayor éxito en la comunicación es la acción

POR QUÉ QUIERES CONVERTIRTE EN un mejor comunicador? Quizás estés pensando: *Estoy leyendo el último capítulo de este libro, ¿y recién* ahora *me haces esa pregunta? ¿No es un poco tarde?* Mi respuesta es no. Los grandes errores en la comunicación ocurren cuando las personas hablan por motivos equivocados, por lo que nunca es demasiado tarde para pensar por qué quieres hablar. Notarás que las dos últimas leyes de este libro se encuentran en una sección llamada "Por qué se dice". Estas dos últimas leyes proporcionan la respuesta. Si su motivo para hablar es algo más que agregar valor a las personas y motivarlas a tomar medidas positivas que las ayuden, está perdiendo el rumbo.

Los buenos líderes quieren influir en las personas para que actúen, realicen cambios y alcancen objetivos para hacer del mundo un lugar mejor. Los buenos comunicadores quieren las mismas cosas. Ésa es una de las razones por las que las buenas habilidades de comunicación son fundamentales para un liderazgo eficaz. Si no puede proyectar una visión, mostrarle a la gente un camino a seguir, darles una hoja de ruta e inspirarlos a la acción, tendrá dificultades para liderarlos.

Piense en las habilidades de comunicación de Winston Churchill desafiando al pueblo de Inglaterra a nunca rendirse ni rendirse durante la Segunda Guerra Mundial. O Martin Luther King Jr. defendiendo los derechos de los negros oprimidos y compartiendo su sueño de un mundo mejor. O el discurso de John F. Kennedy anunciando la intención de llevar un hombre a la luna. O el discurso de Nelson Mandela en su toma de posesión presidencial buscando unir a Sudáfrica. ¿Qué distinguió a estos poderosos líderes y comunicadores de otros oradores más comunes? Movilizaron a la gente. Su comunicación condujo a la acción. Su discurso logró lo que mis maestros nos desafiaron a hacer mientras estudiaba teología en la universidad y en la escuela de posgrado: predicar para obtener un veredicto. Los buenos comunicadores mueven a sus oyentes a la acción. Y si quieres llevar tu comunicación al más alto nivel, eso es lo que necesitas para alcanzar tu objetivo. El mayor éxito en la comunicación es la acción. Esa es la Ley de los Resultados.

ACCIONES QUE INSPIRAN LA ACCIÓN

El padre fundador Ben Franklin dijo: "Lo bien hecho es mejor que lo bien dicho", [162] pero apuesto a que también sabía que lo bien dicho puede ser el catalizador del bien hecho. Cuando las personas creen que tienen la capacidad de actuar y ver resultados, se sienten

empoderadas para actuar. Si no se produce ninguna acción como resultado de la comunicación, entonces el mensaje nunca abandona realmente el escenario. Si quieres evitar eso, entonces debes adoptar estas cuatro acciones como comunicador.

1. Comprométete a actuar tú mismo

¿Qué tan comprometido estás con lo que hablas? Empecé este libro con la Ley de la Credibilidad: el mensaje más eficaz es el que se vive. Ahí es donde comienza la comunicación. Continúa con vuestra acción continua y comprometida. Si usted se siente impulsado a actuar, su La audiencia se conmoverá. Si pones en práctica lo que enseñas, la gente confiará en ti y se inspirará en ti. No basta con ser inspirador en tu discurso. Su entusiasmo puede motivar y entusiasmar a las personas a pensar en sus sueños, pero no será suficiente para impulsarlas a actuar. La gente quiere un ejemplo de alguien que lo haya vivido.

Ésta es una de las principales razones por las que le cuento a mi público mis propias historias. No lo hago para alardear ni alimentar mi ego. No soy un modelo perfecto porque he cometido muchos errores. Lo hago porque quiero que la gente sepa que he aplicado a mi propia vida lo que les estoy enseñando. Quiero acompañarlos en mi viaje y he descubierto que contarles mi historia lo logra. ¿Todos responden bien? La mayoría lo hace, pero no todos. Una vez, cuando estaba enseñando la importancia del crecimiento personal, animé a todos los que me escuchaban a desarrollar su propio plan de crecimiento. El envejecimiento puede ser automático, pero el crecimiento no lo es. Quería que se volvieran intencionales en el aprendizaje.

Después de mi sesión, un hombre se me acercó y quiso conocer los detalles de mi plan de crecimiento personal. Le expliqué brevemente lo que hago todos los días para desarrollarme y cuando terminé, dijo: "No me gusta tu plan de crecimiento".

"Está bien", respondí. Mi camino no es el único. Pensé que tal vez tenía algo mejor, así que le pregunté: "¿Cuál es tu plan?".

"No tengo uno", respondió.

“Entonces me gusta más mi plan”, respondí.

Por un segundo se limitó a mirarme, pero luego se echó a reír. "Tienes razón", se rió entre dientes. "Voy a conseguir uno". Espero que lo haya hecho.

Su credibilidad como comunicador proviene de respaldar con acciones las palabras que dice en busca de inspiración. Puedes enseñar cualquier cosa que sepas, pero sólo reproduces quién eres.

2. Replantear la forma en que piensa la gente

La mayoría de las personas tienen buenas intenciones, pero muchas no actúan, y esa inacción a menudo conduce al arrepentimiento. Los psicólogos encuestaron a un grupo aleatorio de adultos y les hicieron esta pregunta:

Cuando recuerdas tus experiencias en la vida y piensas en esas cosas de las que te arrepientes, ¿qué dirías que te arrepientes más? Esas cosas que hiciste pero desearías no haber hecho, o aquellas cosas que no hiciste pero desearías. ¿tenía?

Descubrieron que el 75 por ciento de las personas se arrepentía más de las acciones que *no había* tomado que de las que sí había hecho. [163] Como comunicador, uno de tus objetivos debería ser ayudar a las personas a replantear sus pensamientos para que cambien su mentalidad de buenas intenciones a acciones intencionales.

La intencionalidad y el compromiso son esenciales para cualquiera que quiera lograr algo de valor. ¿Alguna vez le has pedido a alguien que haga algo y su respuesta fue: "Lo intentaré"? Es una respuesta indecisa, ¿no? La implicación es que harán *algún* esfuerzo. ¿Darán el mínimo absoluto? ¿Darán sólo el primer paso y no harán nada más para poder decir que lo intentaron? ¿Se limitarán a seguir las formalidades? ¿O darán todo lo que tienen?

Cuando ayudas a las personas a cambiar su marco mental de *intentar* a *hacer* , cambia su actitud. Cuando se comprometen a hacer, tienen el potencial de cambiar su vive porque el compromiso trae dedicación, resolución, tenacidad y perseverancia.

El profesor Juan Carlos Pastor de IE University escribe sobre el maestro que fue Steve Jobs a la hora de ayudar a las personas a replantear su forma de pensar. Pastor dice esto de un discurso que Jobs pronunció en 1997 cuando regresó a Apple después de una ausencia de doce años:

Los líderes eficaces ayudan a sus seguidores a definir los problemas de una manera nueva y proponer caminos alternativos de acción. Steve Jobs, uno de los oradores más carismáticos de los últimos tiempos, ejemplificó esta cualidad en sus discursos. No diseñó ningún dispositivo ni realizó ninguna codificación de software. Fue el director de orquesta que ayudó a su equipo a pensar diferente. En un famoso discurso de 1997 en Macworld Boston, cuando Apple parecía completamente derrotada por Microsoft, abogó por un cambio radical en la estrategia de Apple, reformulando su forma de pensar. Pidió a sus empleados que no se concentraran en vencer a Microsoft sino en hacer grande a Apple. Este replanteamiento de la forma de pensar marcó el giro de Apple en los años siguientes. [164]

Jobs cambió el objetivo de los empleados de Apple y les ayudó a creer que podían (y que lo harían) lograrlo. Esto hizo que su pensamiento pasara de intentar a hacer. Eso es lo que hacen los buenos comunicadores. Ayudan a su audiencia a comprender que el éxito llega a quienes hacen hoy lo que pensaban que podrían hacer algún día.

3. Haga que actuar parezca irresistible

Al principio de mi carrera de comunicación, hablé porque quería ayudar a la gente a comprender. Mi atención se centró en el conocimiento. Me tomó algunos años darme cuenta de que debía alcanzar otro nivel de efectividad en la comunicación. Reconocí que la comprensión cambia *las mentes* , pero sólo la acción cambia *las vidas* . Fue entonces cuando convertí a la gente en acción en mi nuevo objetivo.

Existe una paradoja en la forma en que funcionan la comprensión y la acción. La mayoría de la gente quiere respuestas antes de actuar. Desean comprensión. Lo que no se dan cuenta es que a menudo debemos actuar para encontrar respuestas. La falta de voluntad para actuar antes de tener todas las respuestas impide que las personas logren los avances que desean.

Esta resistencia a la acción ante el conocimiento es tan antigua como la humanidad. El dramaturgo griego Sófocles escribió: “Uno debe aprender haciendo lo que hace; porque

aunque creas que lo sabes, no tienes certeza hasta que lo intentas". [165] Con esto en mente, comencé a preguntarme cómo podía hacer que actuar fuera irresistible. Quería crear un apetito por ello, ayudar a la gente a superar lo que la autora y doctora Michelle May llama la mentira *cuándo-entonces* : "Cuando (algo suceda), entonces (haré, sentiré o seré algo diferente)". [166] Quería crear urgencia en mi audiencia para *hacer* algo *antes de que* tuvieran todas las respuestas.

Apelar a lo que motiva a las personas de una audiencia requiere más que una simple llamada a la acción. Requiere que usted pinte una imagen del resultado positivo que experimentarán una vez que tomen *la* acción sugerida. Si los pones en escena y les ayudas a verse a sí mismos teniendo éxito, pueden imaginar lo bien que les hará sentir actuar.

Esa es una de las cosas que hago mientras comunico para mis organizaciones sin fines de lucro, EQUIP y The Maxwell Leadership Foundation. Ambos están comprometidos a ayudar a los países a experimentar la transformación enseñando buenos valores a las personas en entornos de grupos pequeños. Una de mis responsabilidades como comunicadora de estas organizaciones es inspirar a las personas a convertirse en facilitadores de estas mesas de transformación basadas en valores. Ya sabes por leer la Ley de Preparación que quiero que las personas vean sus posibilidades, conozcan su valor, se sientan empoderadas y deseen actuar. Cuando hablo con estos facilitadores potenciales, quiero que se vean a sí mismos como personas exitosas que contribuyen a sus empresas, comunidades y, en última instancia, a su país como agentes de cambio. Quiero que sepan que tienen valor y que pueden agregar valor a quienes los rodean. Quiero que se sientan capacitados para salir y liderar a otros no sólo por mi fe en ellos sino también por la capacitación y el estímulo que recibirán. Y quiero que se sientan tan emocionados que no puedan esperar para empezar. A menudo lo son. En estos eventos, los asistentes se inscriben en masa para convertirse en líderes de las mesas de transformación. Como resultado de su decisión de actuar, millones de personas en Guatemala, Paraguay, Costa Rica, República Dominicana y Papua Nueva Guinea están adoptando buenos valores.

A lo largo de los años, he visto a muchos oradores intentar movilizar a sus audiencias para que actúen. Algunos intentan hacerlo mediante el poder posicional. Intentan hacer que las personas se sientan obligadas a actuar, como un director ejecutivo o un gerente que les dice a los empleados que *deben* realizar una determinada acción si quieren seguir empleados. Otros oradores intentan desafiarlos con un mensaje de "apuesto a que no puedes hacer esto", como el profesor que se para frente a sus alumnos el primer día de clase y dice que da sólo una A cada semestre. Pero creo que los mejores comunicadores ayudan a las personas a sentirse empoderadas y animadas a actuar.

4. Utilice la comunicación para crear un puente hacia la acción

Por muy convincente que sea su mensaje y por más motivado y empoderado que se sienta su audiencia, aún necesita ayudar a las personas a pasar de la inacción a la acción. Como puedes hacer eso? Construyendo puentes verbales hacia donde quieren ir.

Pon el puente justo frente a ellos

Un puente no le sirve a nadie si no puede encontrarlo. Cuando hable, haga que la acción sea lo más accesible posible. A veces es tan sencillo como dar instrucciones. Malcolm Gladwell

escribe sobre esto en su libro *The Tipping Point* cuando describe un experimento realizado por el psicólogo Howard Leventhal en la Universidad de Yale. Leventhal quería ver a cuántos de sus estudiantes de último año podía convencer para que recibieran la vacuna contra el tétanos en el centro de salud para estudiantes de la universidad, pero como era profesor de psicología, también estaba interesado en ver cómo su motivación se vería afectada por los diferentes enfoques para recibirla. allá. Como parte de su experimento, les dio a los estudiantes diferentes versiones de un folleto de siete páginas sobre el tétanos. Una era una versión de "mucho miedo" con descripciones gráficas y fotografías en color de personas que padecían la enfermedad, mientras que la otra simplemente incluía información.

Lo que sorprendió a Leventhal fue que sólo el 3 por ciento de sus alumnos tomaron medidas para recibir la inyección. Además, los que lo hicieron provinieron por igual de ambos grupos. Así que volvió a hacer el experimento, pero esta vez incluyó un mapa del campus con la ubicación del centro de salud marcada con un círculo, e incluyó el horario de funcionamiento del centro. El resultado fue que el 28 por ciento de sus estudiantes recibieron la vacuna, y nuevamente los estudiantes provinieron por igual de ambos. grupos. [167] Todo lo que necesitaban era que alguien pusiera el puente justo frente a ellos para que fuera más probable que lo usaran.

Comience desde el principio

Para que la gente se mueva, hay que mostrarles el resultado final y pintarles el panorama de su futuro mejor si actúan, pero eso también puede crear un problema. Una vez que las personas se concentran en el resultado final, es posible que no vean fácilmente los pasos necesarios para llegar allí. Así que muéstrales. Vuelva al principio, muéstreles el primer paso y anímelos a darlo de inmediato.

Los músicos me han dicho que la parte más difícil de practicar es sacar el instrumento del estuche. Ciertamente, eso no se debe a que la acción en sí sea difícil. Es porque significa dejar cualquier otra cosa que estés haciendo, levantarte y empezar. Me imagino que una vez que el músico sostiene el instrumento y comienza a tocar, es cuando se vuelve divertido.

Como comunicador, debes convencer a la gente para que abra el caso. Si puede ayudarlos a comenzar, se involucrarán y comenzarán a trabajar en los siguientes pasos a medida que completen el primero. Lo que dijo el orador motivacional Joe Sabah es cierto: "No es necesario ser excelente para empezar. Pero tienes que empezar a ser genial". [168]

Muestre el valor de los pequeños pasos

La gente suele pensar que es necesario dar un gran paso para lograr un cambio significativo. Devalúan los pequeños pasos y a menudo se dicen a sí mismos que no cuentan o que no valen la pena el esfuerzo. "Será mejor que me rinda", se dicen a sí mismos. Pero eso simplemente no es cierto. No pasa nada hasta que pasa algo. Naeem Callaway, fundador y director ejecutivo de Get Out The Box, dijo: "A veces, el paso más pequeño en la dirección correcta termina siendo el paso más grande de tu vida. Ponte de puntillas si es necesario dar un paso". [169]

Cuando era pastor, siempre fui consciente de que lo que enseñaba el domingo debía ser fácil de aplicar el lunes. A veces las personas se sienten abrumadas porque piensan que hay mucho por hacer y no pueden resolverlo. El ex senador Karl E. Mundt de Dakota del Sur dijo: "No podemos hacer todo a la vez, pero podemos hacer algo a la vez". [170] En otras palabras, podemos simplificar lo complejo dando un solo paso. Es por eso que siempre traté de darles a las personas un pequeño paso claro, simple y que pudieran usar para actuar en base a lo que aprendieron. Eso fue para que comenzaran a cruzar el puente hacia la acción.

Recuérdeles que lo que hacen es más importante que cómo se sienten

Es razonable que cualquiera sienta miedo cuando da nuevos pasos. Pero no pueden mejorar si dejan que el miedo les impida actuar. Ayude a las personas a comprender que no deben esperar hasta sentirse *bien* para actuar; en cambio, deben actuar primero y eso les ayudará a sentirse bien. Las personas exitosas siguen avanzando incluso cuando cometen errores, experimentan pérdidas y se sienten desanimadas. ¡No se dan por vencidos! Nadie logra hacer mucho a menos que esté dispuesto a dar un paso antes de creer que está listo.

Ayúdelos a descubrir que la acción genera confianza

Cuando estaba en la escuela secundaria, leí mi primer libro de Dale Carnegie, quien se convirtió en mi primer autor-mentor. Aprendí muchos principios fantásticos de *Cómo ganar amigos e influir en las personas* . Una de ellas era que la inacción genera dudas y miedo, mientras que la acción genera confianza y coraje. Si puedes conseguir que la gente tome alguna primer paso de acción, cualquier pequeño paso, comenzarán a experimentar el poder de generar confianza en sus vidas.

El autor y orador Jim Rohn lo expresó de esta manera:

Cualquier día que elijamos podemos desarrollar una nueva disciplina de hacer en lugar de descuidar. Cada vez que elegimos la acción en lugar de la tranquilidad o el trabajo en lugar del descanso, desarrollamos un nivel cada vez mayor de autoestima, respeto por nosotros mismos y confianza en nosotros mismos. En última instancia, es lo que sentimos acerca de nosotros mismos lo que proporciona la mayor recompensa de cualquier actividad. No es lo que obtenemos lo que nos hace valiosos, es lo que nos convertimos en el proceso de hacer lo que aporta valor a nuestras vidas. Es la actividad la que convierte los sueños humanos en realidad humana, y esa conversión de idea en realidad nos da un valor personal que no puede provenir de ninguna otra fuente. [171]

Cuantas más medidas tomen las personas, más confianza tendrán. Cada vez que actúan y les da resultados positivos, saborean el éxito y saben que pueden volver a triunfar en el futuro. Si actúan y fracasan, se dan cuenta de que el fracaso no es fatal ni definitivo y ganan la confianza para volver a intentarlo. De cualquier manera, actuar es una victoria.

Mientras trabajas para comunicarte con los demás e inspirarlos a actuar, quiero dejarte con un último pensamiento. Tus motivos importan. Siempre debes llevar a las personas a actuar para su beneficio. Si mueves a la gente sólo para tu beneficio, eso es manipulación. Si los mueves para su beneficio o beneficio mutuo, entonces les estás agregando valor y prestándoles un gran servicio, que es de lo que se trata la comunicación. Nunca olvides que el mayor éxito en la comunicación es la acción. Esa es la Ley de los Resultados.

CONCLUSIÓN _

AQUÍ LAS TIENES: LAS 16 Leyes Innegables de la Comunicación. Si los aplica, aprovechará al máximo su mensaje, sin importar el propósito de su comunicación, el tamaño o alcance de su audiencia o el entorno en el que hable.

A menudo hablo en nombre de mi amigo Chris Hodges. Entre bastidores, en la pared de su auditorio, donde todos los oradores pueden verlo antes de subir a la plataforma, hay un letrero. Dice: "Es un privilegio estar en este escenario. Gracias Dios por elegirme". Agradezco cada vez que puedo hablar. ¡Espero que tú también te sientas así! Espero que aprendas a amar la comunicación como a mí. A menudo, cuando me dirijo a un grupo, me siento más vivo y pienso: *nací para hacer esto* . Quizás tú también lo estabas. No importa cuál sea su nivel de comunicación, sepa esto: su vida y sus palabras pueden ser un catalizador para un cambio positivo en la vida de los demás.

Escribir este libro me ha llenado de alegría. Espero que a usted también le haya traído alegría, además de muchas ideas, mucho conocimiento y muchas técnicas prácticas. Mi esperanza es que este libro le ayude a alcanzar un nivel superior como comunicador. Si utiliza las Leyes de la Comunicación cada vez que habla, le ayudarán a conectarse con su audiencia, aumentar su influencia y marcar la diferencia.

CONOCE AL AUTOR _



J OHN C. M AXWELL ES autor, orador, entrenador y líder número uno en ventas *del New York Times que ha vendido más de treinta y cinco millones de libros en cincuenta idiomas.* Es el fundador de Maxwell Leadership ®, la organización de desarrollo de liderazgo creada para ampliar el alcance de sus principios de ayudar a las personas a liderar cambios positivos y poderosos. Los libros y programas de Maxwell se han traducido a setenta idiomas y se han utilizado para formar a decenas de millones de líderes en todos los países. Su trabajo también incluye el de Maxwell Leadership Foundation y EQUIP, organizaciones sin fines de lucro que han impactado a millones de adultos y jóvenes en todo el mundo a través de capacitación en liderazgo centrada en las personas y basada en valores.

John ha sido reconocido como el líder empresarial número uno por la American Management Association y como el experto en liderazgo más influyente del mundo tanto por la revista *Business Insider* como por *Inc* .. Recibió el Premio Horatio Alger y el Premio Madre Teresa por la Paz y el Liderazgo Globales de Luminary Leadership Network.

Forefront
BOOKS

WWW.FOREFRONTBOOKS.COM


MAXWELL
LEADERSHIP

NOTAS _

1 Citado en G. Michael Campbell, *Bulletproof Presentations* (Franklin Lakes, Nueva Jersey: Career Press, 2002), 7.

2 Hayley Hawthorne, “La comunicación es la habilidad número uno para 2022”, Duarte.com , 16 de septiembre de 2022, https://www.duarte.com/presentation-skills-resources/communication-is-the-1-skill- para-2022/ .

3 “Seinfeld Public Speaking”, Explique It Studios, YouTube.com , 26 de enero de 2014, https://www.youtube.com/watch?v=yQ6giVKp9ec .

4 Hawthorne, "La comunicación es la habilidad número uno".

5 Catherine Clifford, “El multimillonario Warren Buffett: esta es la 'manera fácil' de aumentar su valor 'al menos' en un 50 por ciento”, CNBC, 5 de diciembre de 2018, https://www.cnbc.com/2018/12 /05/warren- buffett-cómo-aumentar-su-valor-en-50-por ciento.html.

6 Marcel Schwantes, “Warren Buffett dice que si no puedes dominar esta habilidad, 'es como guiñarle un ojo a una chica en la oscuridad: no pasa nada'”, *Inc.* , 8 de enero de 2019, https://www.inc.com /marcel-schwantes/warren-buffett-dice-las-habilidades-de-comunicación-son-una-cosa-que-separa-a-las-personas-exitosas-de-todos-los-demás-aquí-hay-6-maneras-de-dominarlas.html .

7 Jamie Kern Lima, *Créelo: Cómo pasar de lo subestimado a lo imparable* (Nueva York: Gallery Books, 2021), 106 de 274, Kindle.

8 Brené Brown, *The Gifts of Imperfection* , edición del décimo aniversario (Center City, MN: Hazelden, 2020), 65 de 215, Kindle.

9 Citado en Clarke A. Chambers, “A Distant Star Sending Signals”, reseña de *Steinbeck: A Life in Letters* , de Elaine Steinbeck y Robert Wallsten, *The Virginia Quarterly* 52, no. 3 (verano de 1976): 527–31, https://www.jstor.org/stable/26436485 .

10 Mark Batterson, *Gana el día: 7 hábitos diarios que te ayudarán a estresarte menos y lograr más* (Colorado Springs, CO: Multnomah, 2020), vi de 235, Kindle.

11 James M. Kouzes y Barry Z. Posner, *La verdad sobre el liderazgo: hechos sin modas y fundamentales que necesita saber* (San Francisco: Jossey-Bass, 2010), 117 de 198, Kindle.

12 Nagesh Belludi, “Fuente de la cita de Mohandas K. Gandhi, 'Tú debes ser el cambio'”, *Actitudes correctas: Ideas para el impacto* , 30 de enero de 2008, https://www.rightattitudes.com/2008/01/30/ mahatma-gandhi-sobre-el-cambio/ .

13 “Lo que haces habla tan alto que no puedo escuchar lo que dices”, Quote Investigator, 27 de enero de 2011, https://quoteinvestigator.com/2011/01/27/what-you-do-speaks/ .

14 Charles M. Evans, Joseph R. Egan e Ian Hall, “Pneumonic Plague in Johannesburg, South Africa, 1904”, *Emerging Infectious Diseases* 24, no. 1 (enero de 2018): 95–102, https://wwwnc.cdc.gov/eid/article/24/1/16-1817_article .

15 Mahatma Gandhi, *La historia de mis experimentos con la verdad* , trad. Mahadev Desai (Mumbai: Sanage, 2020) 279-280 de 469, Kindle.

16 Simon Sinek, *Empiece por el por qué: cómo los grandes líderes inspiran a todos a actuar* (Nueva York: Portfolio/Penguin, 2011), 41 de 246, Kindle.

17 Terry Pearce, *Liderar en voz alta: inspirar el cambio a través de una comunicación auténtica* , rev. ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2003), 11.

18 Michele Gorman, "Los dichos más memorables de Yogi Berra", *Newsweek* , 23 de septiembre de 2015, https://www.newsweek.com/most-memorable-yogi-isms-375661 .

19 Dean Karnazes, *Run: 26.2 Stories of Blisters and Bliss* (Nueva York: Rodale, 2011), 32.

20 "El hombre y su legado", consultado el 12 de agosto de 2022, Cavettrobert.org .

21 Marcel Schwantes, "Warren Buffett dice que todos los líderes exitosos tienen 1 cosa en común", *Inc.* , 22 de enero de 2021, https://www.inc.com/marcel-schwantes/warren-buffett-says-all-successful- los líderes-tienen-una-cosa-en-común.html .

22 Schwantes.

23 "Walter Cronkite: American Journalist", Britannica, consultado el 12 de agosto de 2022, https://www.britannica.com/biography/Walter-Cronkite .

24 Nick Morgan, "The Kinesthetic Speaker: Putting Action into Words", *Harvard Business Review* , abril de 2001, https://hbr.org/2001/04/the-kinesthetic-speaker-putting-action-into-words .

25 "Las 10 citas principales de Ronald Reagan", BrainyQuote.com , consultado el 15 de agosto de 2022, https://www.brainyquote.com/lists/authors/top-10-ronald-reagan-quotes .

26 Geoffrey K. Fry, *La política de la revolución de Thatcher: una interpretación de la política británica, 1979-1990* (Nueva York: Palgrave Macmillan, 2008), 43.

27 John Wooden y Steve Jamison, *Wooden on Leadership* (Nueva York: McGraw-Hill, 2009), 168 de 303, Kindle.

28 David Murray, "Lo que los comunicadores pueden aprender del discurso 'Tengo un sueño' de Martin Luther King, Jr.", *Entrepreneur* , 20 de enero de 2020, https://www.entrepreneur.com/article/230974 .

29 "El secreto de la comunicación icónica de Martin Luther King, Jr.", Quantified, 16 de enero de 2017, https://www.quantified.ai/blog/the-secret-to-martin-luther-king-jr- comunicación-icónica/# .

30 "El valor se considera, con razón, la primera de las cualidades humanas porque... es la cualidad que garantiza todas las demás", Quote Investigator, 14 de julio de 2019, https://quoteinvestigator.com/2019/07/14/courage/ .

31 "Blood, Toil, Tears and Sweat", Sociedad Internacional Churchill, consultado el 16 de agosto de 2022, https://winstonchurchill.org/resources/speeches/1940-the-finest-hour/blood-toil-tears-sweat/ .

32 Erik Larson, *Lo espléndido y lo vil: una saga de Churchill, la familia y el desafío durante el bombardeo* (Nueva York: Crown, 2020), 56 de 587, Kindle.

33Larson , 483.

34Larson , 483.

35 Joanne Hession, entrevista con la autora, 20 de septiembre de 2022.

36 Ed Mylett, *El poder de uno más: la guía definitiva para la felicidad y el éxito* (Hoboken, Nueva Jersey: Wiley, 2022), 190 de 255, Kindle.

37 Martin EP Seligman y Peter Schulman, "El estilo explicativo como predictor de productividad y renuncia entre los agentes de ventas de seguros de vida", *Journal of Personality and Social Psychology* 50, no. 4 (1985): 837, https://ppc.sas.upenn.edu/sites/default/files/predictproductivity.pdf .

38 Travis Bradberry, "6 cosas que los grandes líderes hacen diferente", *Forbes* , 13 de enero de 2016, https://www.forbes.com/sites/travisbradberry/2016/01/13/6-things-great-leaders-do- de manera diferente/?sh=2df7a842156d .

39 "El andamiaje de la retórica", Sociedad Internacional Churchill, 1 de enero de 1970, https://winstonchurchill.org/churchill-central/storyelement/the-scaffolding-of-rhetoric-2/ .

40 James C. Humes, *El ingenio y la sabiduría de Winston Churchill: un tesoro de más de 1.000 citas y anécdotas* (Nueva York: libros electrónicos de Harper Collins, 1994), 2222 de 3375, Kindle.

41 "The Motivational Speakers Hall of Fame: Jim Rohn", Get Motivation, consultado el 16 de junio de 2022, https://www.getmotivation.com/rohn.htm .

42 Stephen R. Covey, *Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas: poderosas lecciones de cambio personal* , revisado y actualizado (Nueva York: Simon & Schuster, 2020), 250–51 de 440, Kindle.

43 Charles Schulz, "Peanuts con el bueno de Charlie Brown", 30 de marzo de 1969, https://www.gocomics.com/peanuts/1969/03/30 .

44 "Fielding Yost", Sports Reference, consultado el 17 de junio de 2022, https://www.sports-reference.com/cfb/coaches/fielding-yost-1.html .

45 "La voluntad de ganar no vale mucho a menos que tenga la voluntad de prepararse para ganar", Quote Investigator, 11 de agosto de 2017, https://quoteinvestigator.com/2017/08/11/prepare/ .

46 Fuente desconocida.

47 Malcolm Gladwell, *Valores atípicos: la historia del éxito* (Nueva York: Little, Brown and Company, 2008), 41 de 286, Kindle.

48 Ralph Waldo Emerson, "Power", Emerson Central, consultado el 13 de octubre de 2022, https://emersoncentral.com/texts/the-conduct-of-life/power/ .

49 James Clear, *Hábitos atómicos: una manera fácil y comprobada de desarrollar buenos hábitos y romper con los malos* (Nueva York: Avery, 2018), 145 de 307, Kindle.

50 "El mayor problema en la comunicación es la ilusión de que ha tenido lugar", Quote Investigator, 31 de agosto de 2014, https://quoteinvestigator.com/2014/08/31/illusion/ .

51 James Surowiecki, *La sabiduría de las multitudes: por qué muchos son más inteligentes que unos pocos y cómo la sabiduría colectiva da forma a los negocios, las economías, las sociedades y las naciones* (Nueva York: Doubleday, 2004), 35–69 de 4841, Kindle.

52 Surowiecki, 95–96 de 4841.

53 Surowiecki, 69 de 4841.

54 Pat Williams, *La magia del trabajo en equipo: principios probados para formar un equipo ganador* (Nashville, TN: Thomas Nelson, 1997), 2478 de 4242, Kindle.

55 John C. Maxwell, *Cómo piensa la gente exitosa: cambie su forma de pensar, cambie su vida* (Nueva York: Center Street, 2009), 93–96.

56 Warren Berger, "Einstein and Questioning", A More Beautiful Question (blog), consultado el 29 de junio de 2022, https://amorebeautifulquestion.com/einstein-questioning/ .

57 Peter Baofu, *El futuro del pensamiento creativo poshumano: prefacio a una nueva teoría de la invención y la innovación* (Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing, 2009), 109.

58 Charles R. Swindoll, "No Place for Islands", Insight for Today, 21 de junio de 2022, https://www.insight.org/resources/daily-devotional/individual/no-place-for-islands1 .

59 Bill Gates, "El contenido es el rey (3/1/96)", Internet Archive, consultado el 17 de agosto de 2022, http://web.archive.org/web/20010126005200/http:/www.microsoft.com/billgates /columns/1996essay/essay960103.asp .

60 Peter Meyer, *Crecimiento a gran velocidad: gestionar el negocio acelerado sin sacrificar tiempo, personas y dinero* (Nueva York: AMACOM, 2000), 16.

61 "Sra. Félix Frankfurter ha muerto; Viuda del juez del Tribunal Superior, 84", *The New York Times* , 11 de junio de 1975, https://www.nytimes.com/1975/06/11/archives/mrs-felix-frankfurter-is-dead-high-court- jueces-viuda-84.html .

62 James W. Moore, *Cuando todo lo demás falla... Lea las instrucciones* (Nashville: Abingdon Press, 1993), 765 de 1608, Kindle.

63 Nancy Duarte, *Resonate: Presenta historias visuales que transforman a las audiencias* (Hoboken, Nueva Jersey: John Wiley and Sons, 2010), 98 de 336, Kindle.

64 Richard S. Zera, *Business Wit and Wisdom* (Washington, DC: Beard Books, 2005), 32.

65 CS Lewis, *Un experimento de crítica* (Nueva York: HarperOne, 2013), 18 de 144, Kindle.

66 B. Joseph Pine II y James H. Gilmore, *La economía de la experiencia: competir por el tiempo, la atención y el dinero del cliente* (Boston: Harvard Business Review Press, 2020), 72–80 de 406, Kindle.

67 Pine y Gilmore, 85 de 406.

68 R. Kent Rasmussen, ed., *The Quotable Mark Twain: His Essential Aforisms, Witticisms, & Concise Opinions* (Nueva York: McGraw-Hill, 1998), 300 de 356.

69 John F. Kennedy, "No preguntes qué puede hacer tu país por ti" [Discurso inaugural, 20 de enero de 1961], USHistory.org , https://www.ushistory.org/documents/ask-not.htm .

70 Glenn Van Ekeren, *Speaker's Sourcebook II* (Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall, 1993), 73.

71 "Discurso del 'Día de la Infamia' de Roosevelt: Elaborar un llamado a las armas", *Prólogo* 33, no. 4 (invierno de 2001), https://www.archives.gov/publications/prologue/2001/winter/crafting-day-of-infamy-speech.html .

72 Damon Brown, "Olvídate de la atención. Necesitas esto poco común para tener éxito", *Inc.* , 2 de enero de 2020, https://www.inc.com/damon-brown/forget-attention-you-need-this-rare-thing-to-succeed.html .

73 "Jesús entra en Jerusalén montado en un asno", fuente desconocida.

74 Wendy Atterberry, "Prueba de 7 segundos para una nueva cita", CNN, 22 de diciembre de 2010, https://www.cnn.com/2010/LIVING/12/22/ts.7 second.date.test/index. HTML .

75 Gyles Brandreth, ed., *Diccionario Oxford de citas humorísticas* , 5ª ed. (Oxford: Oxford University Press, 2013), 84.

76 "Who We Are", Asociación Horatio Alger de Estadounidenses Distinguidos, consultado el 4 de octubre de 2022, https://horatioalger.org/about-us/history-of-horatio-alger-association/ .

77 *Diccionario Webster's New World de inglés americano* , tercera edición colegiada. (Nueva York: Webster's New World, 1991), sv "comunicar".

78 Henry Ward Beecher, *The Sermons of Henry Ward Beecher, en Plymouth Church, Brooklyn, de Verbatim Reports de TJ Ellinwood, séptima serie: septiembre de 1871 a marzo de 1872* (Nueva York: JB Ford & Company, 1872), 222.

79 David Close, "El legendario entrenador y locutor de la NFL John Madden ha muerto a los 85 años", CNN, 29 de diciembre de 2021, https://www.cnn.com/2021/12/28/sport/nfl-legend-john- madden-dies-spt/index.html .

80 Citado en Sharon Jaynes, *Basta: silenciar las mentiras que roban tu confianza* (Eugene, OR: Harvest House, 2018), 136 de 272, Kindle.

81 George H. Reavis, "The Animal School", *Boletín de las escuelas públicas de Cincinnati* , 1940.

82 Tom Rath, *StrengthsFinder 2.0* (Nueva York: Gallup Press, 2007), 9.

83Rath , 20.

84 *Éxito ilimitado* , 1974, pág. 49, https://www.google.com/books/edition/Success_Unlimited/FDAqAQAAMAAJ?hl=en&gbpv=0 .

85 Susan Cain, "Susan Cain sobre cómo sentirse cómodo hablando en público en el trabajo", *The Economist* , 4 de junio de 2021, https://www.economist.com/by-invitation/2021/06/04/susan-cain-on -estar-cómodo-hablando-en-publico-en-el-trabajo .

86 Travis Bradberry, "8 expectativas poco realistas que te arruinarán", *Forbes* , 2 de agosto de 2016, https://www.forbes.com/sites/travisbradberry/2016/08/02/8-unrealistic-expectations-that-will -arruinarte/?sh=2b4070a819f0 .

87 Louis L'Amour, *Education of a Wandering Man* (Nueva York: Bantam, 1989), 149 de 272, Kindle.

88 "El perro maravilla sigue ladrando, come insectos y, este año, se da un festín con el lanzamiento de la Liga Americana", *Sports Illustrated* , 5 de agosto de 1996, https://vault.si.com/vault/1996/08/05/wonder- perro-sigue-ladrando-rex-hudler-come-insectos-y-festeja-año-lanzamiento-de-la-liga-americana .

89 Tim Elmore, "Fuentes o desagües", Líderes en crecimiento, https://growingleaders.com/wp-content/uploads/2020/03/Habitude-Home-Chats-FountainsorDrains.pdf .

90 Bradberry, "8 expectativas poco realistas".

91 Robert Andrews, ed., *The Columbia Dictionary of Quotations* (Nueva York: Columbia University Press, 1993), 715.

92 George Gleason, *Horizontes para las personas mayores: avanzamos hacia el objetivo de hacer que nuestros últimos años no sean un momento para temer sino para disfrutar* (Nueva York: Macmillan, 1956), 90.

93 Stan Toler y Larry Gilbert, *The Pastor's Playbook: Entrenando a su equipo para el ministerio* (Kansas City, KS: Beacon Hill Press, 2000), 48.

94 "Las escuelas de negocios recompensan el comportamiento complejo difícil más que el comportamiento simple, pero el comportamiento simple es más efectivo", cita inteligente, https://www.brainyquote.com/quotes/warren_buffett_149689 .

95 Harlan Howard, https://www.harlanhoward.com .

96 Clare Boothe Brokaw [Luce], *Camisas rellenas* (Nueva York: Horace Liveright, 1931), 239.

97 Fuente desconocida.

98 "Si tuviera más tiempo, habría escrito una carta más breve", Quote Investigator, 28 de abril de 2012, https://quoteinvestigator.com/2012/04/28/shorter-letter/ .

99 Walter Isaacson, "Cómo el amor de Steve Jobs por la simplicidad impulsó una revolución del diseño", *Smithsonian* , septiembre de 2012, https://www.smithsonianmag.com/arts-culture/how-steve-jobs-love-of-simplicity-fueled -a-design-revolution-23868877/#:~:text=%E2%80%9CIt%20takes%20a%20lot%20of,La simplicidad%20es%20la%20máxima%20sofisticación.%E2%80%9D .

100 Isaacson.

101 Tom Vitale, "El estilo de Winston Churchill con las palabras", NPR, 14 de julio de 2012, https://www.npr.org/2012/07/14/156720829/winston-churchills-way-with-words . "Confundido en un nivel superior y sobre cosas más importantes", Quote Investigator, 11 de julio de 2010, https://quoteinvestigator.com/2010/07/11/confused/ .

102 Vitale, "El estilo de Winston Churchill con las palabras".

103 "Confundido en un nivel superior".

104 CS Lewis, *Dios en el banquillo: ensayos sobre teología y ética* , ed. Walter Hooper (Nueva York: HarperOne, 2014), 98 de 347, Kindle.

105 "50 citas de Sir Winston Churchill para vivir", BBC America, 9 de abril de 2015, https://www.bbcamerica.com/blogs/50-churchill-quotes--1015192 .

106 Donald Walton, *¿te estás comunicando? No puedes arreglártelas sin él* (Nueva York: McGraw-Hill, 1991), 188.

107 *El Operativo Miller* , 23, núm. 4 (Chicago: Operative Miller Press, 1918), 130, https://books.google.com/books?id=zhcdAQAAMAAJ&q=%22ten- Minute%22#v=snippet&q=%22ten- Minute%22&f =false.

108 Peggy Noonan, *Lo que vi en la revolución: una vida política en la era Reagan* (Nueva York: Random House, 1990), 58.

109 "Top 100 Speeches", *American Rhetoric* , consultado el 29 de agosto de 2022, https://www.americanrhetoric.com/top100speechesall.html .

110 John Maeda, *Las leyes de la simplicidad: diseño, tecnología, negocios, vida* (Cambridge, MA: MIT Press, 2006), 1153 de 1389, Kindle.

111 "Boil It Down (1924)", Wikisource, consultado el 25 de agosto de 2022, https://en.wikisource.org/wiki/Boil_it_down_(1924) [apareció en *Treasure Trove* , Londres, 1924, p. 115].

112 Tim Elmore, "In Other Words: The Research detrás de la enseñanza y el aprendizaje a través de imágenes", Growing Leaders, consultado el 25 de agosto de 2022, http://growingleaders.com/wp-content/uploads/2014/03/In_Other_Words.pdf .

113 Michel Marie Deza y Elena Desa, *Enciclopedia de las distancias* , 4ª ed. (Berlín: Springer, 2016), 659 de 757, Kindle.

114 Eric Jensen y Liesl McConchie, *Aprendizaje basado en el cerebro: enseñar la forma en que los estudiantes realmente aprenden* , 3ª ed. (Thousand Oaks, CA: Corwin, 2020), 48 de 224, Kindle.

115 Margaret Anne Defeyter, Riccardo Russo y Pamela Louise McPartlin, "El efecto de superioridad de la imagen en la memoria de reconocimiento: un estudio de desarrollo utilizando el procedimiento de señal de respuesta", *Desarrollo cognitivo* , julio-septiembre de 2009, 265.

116 Elmore, "En otras palabras".

117 Daniel H. Pink, *Una mente completamente nueva: por qué las personas con cerebro derecho gobernarán el futuro* (Nueva York: Riverhead Books, 2006), 18–22 de 277, Kindle.

118 Elmore, "En otras palabras".

119 Douglas Cruickshank, "Martin Scorsese: Enseñanza de la alfabetización visual", Edutopia, 19 de octubre de 2006, https://www.edutopia.org/martin-scorsese-teaching-visual-literacy .

120 Rosa, Mente completamente nueva, 50 de 277.

121 "Uso de una ayuda visual durante las presentaciones", Presentation Training Institute, consultado el 9 de septiembre de 2022, https://www.presentationtraininginstitute.com/using-a-visual-aid-during-presentations/ .

122 Kevin Bostic, "Detalles detrás de escena revelados sobre el primer anuncio de iPhone de Steve Jobs", *Apple Insider* , 4 de octubre de 2013, https://appleinsider.com/articles/13/10/04/behind-the-scenes -detalles-revelar-steve-jobs-primer-anuncio-de-iphone .

123 Sarah Burns, "Las 25 charlas TED más vistas de todos los tiempos", MS, 12 de enero de 2022, https://www.msn.com/en-us/lifestyle/mind-and-soul/25-most-viewed- ted-talks-de-todos-los-tiempos/ss-AASHSRY#image=23 .

124 Nancy Duarte, "La estructura secreta de las grandes conversaciones", TED, febrero de 2012, https://www.ted.com/talks/nancy_duarte_the_secret_structure_of_great_talks .

125 Shakespeare, *Hamlet* , acto 3, escena 2.

126 Christopher Booker, *Las siete tramas básicas: por qué contamos historias* (Nueva York: Continuum, 2004), 2.

127 Lily Rothman, "Margaret Atwood sobre la ficción en serie y el futuro del libro", *TIME* , 8 de octubre de 2012, https://entertainment.time.com/2012/10/08/margaret-atwood-on-serial-fiction -y-el-futuro-del-libro/ .

128 Kate Harrison, "Una buena presentación se trata de datos e historias", *Forbes* , 20 de enero de 2015, https://www.forbes.com/sites/kateharrison/2015/01/20/a-good-presentation-is- acerca de-datos-e-historia/?sh=6155bc06450f .

129 Lewis, *Experimento de crítica* , 140 de 144, Kindle.

130 Don Yaeger, "El poder de la narración de historias en la comunicación de liderazgo", Maxwell Leadership, 30 de junio de 2022, https://www.maxwellleadership.com/blog/power-of-storytelling/ .

131 Alison Beard, "El trabajo de la vida: una entrevista con Maya Angelou", *Harvard Business Review* , mayo de 2013, https://hbr.org/2013/05/maya-angelou .

132 Britton Perelman, "Todo lo que necesitas saber sobre el arma de Chéjov", *Screencraft* , 1 de septiembre de 2021, https://screencraft.org/blog/everything-you-need-to-know-about-chekhovs-gun/ .

133 Yaeger, "El poder de contar historias".

134 Yaeger.

135 Yaeger.

136 Shunryu Suzuki, *Mente Zen, Mente de principiante: Charlas informales sobre meditación y práctica Zen* , edición del 50 aniversario. (Boulder, CO: Shambhala, 2020), 1 de 149, Kindle.

137 Jamie Buckingham, "Flowers with Faces", *Charisma* , febrero de 1984, 106.

138 "Facts & Figures", Sopa de pollo para el alma, consultado el 8 de septiembre de 2022, https://www.chickensoup.com/about/facts-and-figures .

139 Donald T. Phillips, *Martin Luther King, Jr. sobre el liderazgo: inspiración y sabiduría para tiempos difíciles* (Nueva York: Warner Books, 2001), 92 de 370, Kindle.

140 Amy Spencer, "Still Laughing with Bob Newhart", *Parade* , 21 de agosto de 2022, pág.

141 Paulo Coelho, "La vida explicada", consultado el 7 de septiembre de 2022, https://paulocoelhoblog.com/2017/09/25/life-explained/ .

142 Spencer, "Aún riendo", pág.

143 Chuck Swindoll, "Stories", Insight for Today, 21 de septiembre de 2015, https://insight.org/resources/daily-devotional/individual/stories .

144 "Lectura recomendada de Harry Truman", Truman Library Institute, 18 de junio de 2015, https://www.trumanlibraryinstitute.org/tru-history/ .

145 Richard Stearns, *Liderar como si le importara a Dios: liderazgo impulsado por valores en un mundo impulsado por el éxito* (Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 2021), 217–18.

146 Laura Barnett, "Para dormir, tal vez soñar... ¿Está bien quedarse dormido en el teatro?", *The Guardian* , 11 de abril de 2011, https://www.theguardian.com/stage/theatreblog/2011/apr /11/teatro-de-sueño-del-sueño-james-mcavoy .

147 "Steve Martin" [entrevista], Charlie Rose, 12 de diciembre de 2007, https://charlierose.com/videos/20473 .

148 Chris Anderson, "Cómo dar una presentación espectacular", *Harvard Business Review* , junio de 2013, https://hbr.org/2013/06/how-to-give-a-killer-presentation .

149 Anderson.

150 Amit Goldenberg y Erika Weisz, "Don't Focus on the Most Expressive Face in the Audience", *Harvard Business Review* , 20 de noviembre de 2020, https://hbr.org/2020/11/dont-focus-on-the -la-cara-más-expresiva-de-la-audiencia .

151 Mark Batterson, *Susurro: Cómo escuchar la voz de Dios* (Nueva York: Multnomah, 2017), 15.

152 Salmo 46:10, NVI.

153 Elise Moreau, "¿Qué significa 'Bae'?" *Lifewire* , actualizado el 2 de noviembre de 2020, https://www.lifewire.com/what-does-bae-mean-3485960 .

154 Matt Abrahams, "A Big Data Approach to Public Speaking", Escuela de Graduados en Negocios de Stanford, 4 de abril de 2016, https://www.gsb.stanford.edu/insights/big-data-approach-public-speaking .

155 "Principios de liderazgo", Amazon, consultado el 22 de junio de 2022, https://www.aboutamazon.com/about-us/leadership-principles .

156 "Mark Twain: Quotes", Britannica, consultado el 30 de septiembre de 2022, https://www.britannica.com/quotes/Mark-Twain .

157 "Enron Fast Facts", CNN, actualizado el 14 de abril de 2022, https://www.cnn.com/2013/07/02/us/enron-fast-facts/index.html .

158 "Master Class Trailer", Horst Schulze, consultado el 23 de junio de 2022, https://horstschulze.com .

159 "Gold Standards", The Ritz-Carlton, consultado el 23 de junio de 2022, https://www.ritzcarlton.com/en/about/gold-standards .

160 Simon Sinek, *Empiece por el por qué: cómo los grandes líderes inspiran a todos a actuar* (Nueva York: Portfolio/Penguin, 2011), 42 de 246, Kindle

161 Terence M. Dorn, ed., *Citas: famosos y no tan famosos* (Conneaut Lake, PA: Page Publishing, 2021).

162 "Benjamin Franklin's Famous Quotes", The Franklin Institute, consultado el 30 de septiembre de 2022, https://www.fi.edu/benjamin-franklin/famous-quotes .

163 Thomas Gilovich y Victoria Husted Medvec, "El patrón temporal de la experiencia del arrepentimiento", *Revista de personalidad y psicología social* 67, no. 3 (1994): 358, https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.67.3.357 .

164 Juan Carlos Pastor, "Comunicación para la acción", Insights, 18 de abril de 2018, https://www.ie.edu/insights/articles/communicating-for-action/ .

165 Sófocles, “Trachiniae”, *Los dramas de Sófocles en verso dramático y lírico en inglés* , trad. George Young (Londres: JM Dent and Sons, 1906), 191.

166 Michelle May, “Cuándo y entonces: la mentira que te mantiene atascado”, *HuffPost* , 20 de marzo de 2015, https://www.huffpost.com/entry/whenthen-the-lie-that-keeps-you-stuck_b_6906090 .

167 Malcolm Gladwell, *El punto de inflexión: cómo las pequeñas cosas pueden marcar una gran diferencia* (Nueva York: Little, Brown, 2002), 95–98 de 260, Kindle.

168 Zig Ziglar, *Mejor que bueno* (Nashville, TN: Thomas Nelson, 2006), 79 de 248, Kindle.

169 Kimberly Zapata, “Si vive con una enfermedad crónica, estas 100 citas resonarán y lo ayudarán a sentirse un poco más fuerte”, *Parade* , 3 de noviembre de 2021, https://parade.com/1091694/kimberlyzapata/chronic -citas-de-enfermedad/ .

170 108 Cong. Rec. A2507 (apéndice del 2 de abril de 1962) (declaración del senador Mundt).

171 Jim Rohn, “Enterprise Is Better Than Ease”, Desarrollo personal, consultado el 6 de julio de 2022, https://personal-development.com/jim-rohn/enterprise-ease.htm .

Las 16 leyes innegables de la comunicación: aplícalas y aprovecha al máximo tu mensaje

Copyright © 2023 por John C. Maxwell

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse, almacenarse en un sistema de recuperación ni transmitirse de ninguna forma por ningún medio, electrónico, mecánico, fotocopia, grabación o de otro tipo, sin el permiso previo del editor, excepto lo dispuesto por la ley de derechos de autor de EE. UU. .

No se asume ninguna responsabilidad de patente con respecto al uso de la información contenida en este documento. Aunque se han tomado todas las precauciones en la preparación de este libro, el editor y el autor no asumen ninguna responsabilidad por errores u omisiones. Tampoco se asume ninguna responsabilidad por los daños resultantes del uso de la información aquí contenida.

Publicado por Maxwell Leadership Books, un sello de Forefront Books.
Distribuido por Simon & Schuster.

Número de control de la Biblioteca del Congreso: 2022921039

ISBN impreso: 979-8887100081
Libro electrónico ISBN: 979-8887100098

Diseño de portada por Bruce Gore, Gore Studio, Inc.
Diseño de interiores por Bill Kersey, KerseyGraphics

NUNCA MÁS TENGAS MIEDO DE HABLAR ANTE UN GRUPO.

Se ha dicho que hablar en público es el miedo principal de la mayoría de las personas; el segundo es la muerte. El comediante Jerry Seinfeld dijo: «Esto significa que, si eres una persona promedio y estás en un funeral, preferirías estar en el ataúd que compartiendo unas palabras sobre el difunto».

¿Cómo puedes superar el miedo o la ineficacia como comunicador? ¡Aprende las leyes de la comunicación!

El Dr. John C. Maxwell ha sido orador y maestro motivacional por más de cincuenta años. Es una de las ocho personas del planeta que han sido galardonadas con el premio Golden Gavel de Toastmasters e incluidas en el Salón de la Fama de la Asociación Nacional de Oradores. En *Las 16 leyes indiscutibles de la comunicación,* el autor comparte lo que ha aprendido en toda una vida como comunicador.

Aprende cómo:

- Hablar con convicción
- Preparar tu contenido y prepararte tú mismo para comunicar
- Encontrar y utilizar tus fortalezas personales y de comunicación
- Enfocarte en tu audiencia y conectar con ella
- Contar mejores historias
- Leer la sala y crear energía y expectación
- Agregar valor a la vida de las personas
- Inspirar a las personas a actuar

Todos tienen un mensaje que compartir. Ya sea que desees mejorar tu capacidad para inspirar a los empleados, hablar en las reuniones de la asociación de padres y maestros, presentar un informe ante el consejo directivo, enseñar a estudiantes, dar un sermón, dirigirte a un grupo pequeño, hablar desde un escenario o ante un estadio lleno de gente, este libro puede ayudarte.

Aprende de uno de los mejores comunicadores del mundo y empieza hoy mismo a sacar el máximo provecho de tu mensaje.

BUSQUEDAS NEGOCIOS Y ECONOMÍA / COMUNICACIÓN DE NEGOCIOS / GENERAL

ISBN 978-607-383-715-6

9 786073 837156 >

CONECTA

MAXWELL LEADERSHIP

Empresa Socialmente Responsable

DISPONIBLE EN EBOOK