

Tornando tudo mais fácil!

Persuasão e Influência

PARA

LEIGOS®

DUMMIES

Aprenda a:

- Ser mais influente no ambiente de trabalho
- Desenvolver técnicas eficazes de escuta e construção de rapport
- Adaptar-se ao estilo do seu ouvinte
- Utilizar linguagem persuasiva para atingir seu objetivo



Elizabeth Kuhnke

Coach Executiva

Tabla de contenido

Frontasunto
Rostro
Créditos
Sobre el Autor
Agradecimientos del autor
Breve resumen
resumen
Introducción
Sobre este libro
Las convenciones usadas en este libro
Pienso que
Cómo está organizado este libro
Parte I: Prepararse para persuadir e influir
Parte II: Desarrollar tus habilidades de persuasión e influencia
Parte III: Elegir el enfoque correcto
Parte IV: Poner en práctica las habilidades de persuasión e influencia
Parte V: La parte de diez
Iconos utilizados en este libro
De allá para aquí, de aquí para allá
Parte I: Prepararse para persuadir e influir
Capítulo 1: Sentar las bases para la persuasión y la influencia
Definición de persuasión e influencia
Distinguir uno del otro
Comparando con manipulación
Usando el poder de la persuasión
Aplicar el impacto de la influencia
Combinando persuasión e influencia15
Comprender los resultados deseados
Aclarando lo que quieres
Respetar a otras personas
Trabajando juntos para lograr tus objetivos
Adoptar los atributos de un persuasor e influyente eficaz
Sentar las bases para la persuasión y la influencia
Demostrando que eres digno de confianza
Demostrando confianza
Actuar éticamente

Tener una actitud mental positiva y equilibrada.
Estar orientado a objetivos y a la acción.
Centrándose en resultados beneficiosos para todos
Buscar inspiración en otras personas
Capítulo 2: Buscando afinidades con su audiencia
Reflexionando sobre ti mismo
Mirando en el espejo
Defender el autoconocimiento
Mirando a través de la ventana de Johari
Identificando tus valores
Prestando atención a tus creencias
Identificando tus actitudes
Elegir tus actitudes
Reconocer tus motivadores
Comprender a otras personas
Identificando valores
Identificando actitudes
Reconocer los motivadores de los demás
Construir buenas relaciones
Duplicación y seguimiento
Caminar y conducir
Capítulo 3: Estableciendo una conexión emocional
Demostrar su compromiso emocional
Transmitir empatía
Comprometerse con los sentimientos de otras personas.
Equilibrando cabeza y corazón
Respetar los sentimientos de otras personas
Expresarse sin juzgar
Permitir que otras personas expliquen sus razones.
Reteniendo tus emociones
Demostrando que te preocupas
Aclarando los problemas
Luchando por el beneficio mutuo
Capítulo 4: Construcción de argumentos convincentes
Darle sentido a otras personas
Apelando a tus valores
Proporcionar evidencia
Probar sus ideas con personas en las que confía

Evaluación de la evidencia
Sopesando las perspectivas
Planificar y concluir sus argumentos
Crear un punto de vista convincente
Aclarar ventajas y beneficios compartidos
Hacer tangibles los beneficios con un lenguaje vívido
Capítulo 5: Estableciendo su credibilidad
Desarrollar relaciones sólidas
Interesarse en otras personas
Confiar en los demás y ser digno de confianza
Ayudando a otros
Comportarse de manera honesta, consistente y confiable.
Reflejando tu integridad
Comportarse éticamente
Actuar consistentemente
Mantener una mente abierta
Demostrar voluntad de hacer concesiones
compartiendo el credito
Cumpliendo tus promesas
Centrándose en la retroalimentación
Proveer retroalimentacion
Solicitar y recibir comentarios
Capítulo 6: Mostrar y ejercer su experiencia
Desarrollando su experiencia
Identificando tus conocimientos
Construyendo tu entrenamiento
Compartiendo sus éxitos
Conectando con otros
Reforzando su reputación
Promoviendo su competencia
Activando tu experiencia
Mostrar el camino a otras personas
Hacer evaluaciones sensatas
Destacando sus estrategias ganadoras
Parte II: Desarrollar tus habilidades de persuasión e influencia
Capítulo 7: Escucha activa
Mostrarle a la gente que los valoras
Aumentar el compromiso de las personas

Ofreciendo empatía
Prestar atención primero a otros puntos de vista
Recordar tus habilidades para escuchar
Preparándose
Permitir que otros hablen
saboreando el silencio
Disminuyendo tu ruido interno
Estar presente con el orador.
Obtener información adicional mientras escucha
Reflexionando
Interrumpir inteligentemente
Mostrando soporte para más información
Hacer preguntas sensibles y sensatas
Capítulo 8: Ganar y mantener el interés de su audiencia
Hacer que la gente se fije en ti
Audicionando como una diva
Obtener un primer vistazo
Captar la atención online y offline
Interesarse por las personas
Usando nombres
Usando palabras clave
Conectando visualmente
Mantener e intensificar su atención
Hablando el mismo idioma
Crear descripciones visuales
Repetirte efectivamente
Seguir la corriente: la curva de atención de sus oyentes
Retratar picos y valles
Aprovechando bien la curva
Cómo afrontar las fallas de atención
Lidiar con las distracciones
Recuperar la atención después de un lapso
Mantener el pico emocional
Capítulo 9: Ajustar su enfoque a diferentes estilos de toma de decisiones
Saber quién es quién y qué es qué
Carismáticos convincentes
Ofreciendo información equilibrada
Reconocer y discutir los riesgos

Proporcionar imágenes para reforzar su posición.
Vinculando los argumentos a los resultados finales
Moviendo a los escépticos
Establecer credibilidad a través de puntos en común
Obtener respaldo de fuentes confiables
Otorgándoles el poder
Basar hechos concretos en el mundo real.
Apelando a los pensadores
Contando tu historia en secuencia
Proporcionando abundantes datos
Dejando que saquen sus propias conclusiones.
Alentar a los seguidores
Ayudándolos a comprender los éxitos, los suyos y los de los demás.
Minimizando el riesgo
Simplemente pon
Obtener apoyo de los controladores
Superar los miedos internos
Inundado de hechos y análisis puros
Hacer que sus argumentos sean estructurados, lineales y creíbles.
Trabajando a través de otros
Parte III: Elegir el enfoque correcto
Capítulo 10: Hacer las cosas con la ayuda de otros
Destacando su amabilidad
Acentuando tu atractivo
Encontrar similitudes
Alabar a los demás
Confiando en la reciprocidad
Es dando que se recibe
Negociar y hacer concesiones
Fomento del cumplimiento de los compromisos
Actuar según el deseo de coherencia
Lograr que otros se comprometan
Después de la Misa
Creando tu propia masa
Reconocer y responder a la presión de grupo
Afirmar su autoridad
Aprovechar al máximo los títulos y puestos
Vestirse como una figura de autoridad

Mostrando su experiencia
Llevar la autoridad y la obediencia demasiado lejos
Destacando la exclusividad
Buscando exclusividad
Evitando pérdidas
Capítulo 11: Liderar con el ejemplo: crear grandes cambios silenciosamente
Expresar tu yo inquieto
Cambiando tu vestimenta
Adaptando tu comportamiento
Cambiando tu entorno
Redirigir energía
Redirigir declaraciones insensibles
Neutralizar acciones desagradables
Volverse creativo
Identificando oportunidades
Aprovechar las oportunidades
Construyendo alianzas estratégicas
Impulsando el cambio juntos
Agregar peso a su argumento
Capítulo 12: Apelar a las motivaciones, necesidades y deseos de otras personas
Aprovechar al máximo los sentimientos de los demás
Enfrentando desafíos difíciles
Queriendo hacer una diferencia
Ofreciendo aliento
Valorar la relación entre individuos y grupos.
Saber con quién estás hablando
Moviendo lo racional y lo metódico
Persuadir a los visionarios desde perspectivas más amplias
Influir en quienes buscan la armonía
Cultivar una visión imparcial
Liberarte del juicio
Revelar intereses comunes
Establecer metas y expectativas
Pensando INTELIGENTE
Dejando claras tus metas
Garantizar que sus objetivos sean alcanzables
Proporcionar incentivos para obtener resultados exitosos.
Obtener compromiso

Proveer retroalimentacion
Parte IV: Poner en práctica las habilidades de persuasión e influencia
Capítulo 13: Mover el cuerpo: poner a trabajar el lenguaje corporal.
Usar tu cuerpo como herramienta persuasiva
Ponerse a tono
Comprender el lenguaje corporal de los demás.
Duplicación y seguimiento
Marcar el ritmo y liderar a otros
Hablar eficazmente con tus movimientos y gestos
Dejando poderosas primeras impresiones
Enmascarando tus sentimientos
Fuga de información
Reforzando físicamente su mensaje
Reemplazar palabras con gestos.
Capítulo 14: Perfeccionando tu voz persuasiva
Conociendo sus diferentes voces
Construyendo su base vocal
Preparando tu mente
Calentando tu cuerpo
Ajustando tu postura
Respirar en busca de inspiración
Construyendo una base sólida
Sintiendo buenas vibraciones
Articular una comunicación clara
Prestar atención al paralenguaje
Aumentar y disminuir el volumen.
Marcando el ritmo
Estableciendo el tono
Ajustando la pausa
Hablar desde el punto de vista de tu oyente
Parte V: La parte de diez.
Capítulo 15: Diez formas infalibles de influir en cualquiera
Estableciendo confianza
Establecer objetivos muy claros
Ponte en el lugar de la otra persona
Comportarse congruentemente
Pide más de lo que esperas
Respeta tus relaciones

Construya sus argumentos
Ofrezca sus razones más convincentes
Busque puntos comunes
Admite tus debilidades
Capítulo 16: Diez formas de persuadir electrónicamente: correos electrónicos y otros
Establecer una relación electrónica
Saber lo que quieres decir
Obtener la línea de asunto correcta
Centrándose en su lector
Instando a su lector a actuar
Cómo corregir la ortografía, la gramática y el espaciado
Incluyendo buenos enlaces y archivos adjuntos
Mantenerse en contacto con muchas personas
Apelando a las emociones
Mantenerse respetuoso y prudente
Capítulo 17: Diez maneras de persuadir por teléfono
Preparándose
Identificar el propósito y los beneficios
Hablar claramente
Comprobando tu postura
Sonriendo y divirtiéndose
Tratar a otras personas con respeto
Sintonizando sus antenas
Eliminando distracciones
haciendo preguntas
Hablar con varias personas al mismo tiempo
Capítulo 18: Diez herramientas esenciales para su kit de herramientas de persuasión
Compenetración
Participación individual
Empatía
Integridad
Sentidos finamente afinados
Flexibilidad
Metas y resultados claros
Cuerpo y voz dinámicos y adaptables
Credibilidad
Soluciones creativas beneficiosas para todos

Tornando tudo mais fácil!

Persuasão e Influência

PARA

LEIGOS

DUMMIES

Aprenda a:

- Ser mais influente no ambiente de trabalho
- Desenvolver técnicas eficazes de escuta e construção de rapport
- Adaptar-se ao estilo do seu ouvinte
- Utilizar linguagem persuasiva para atingir seu objetivo



Elizabeth Kuhnke

Coach Executiva

La compra de este contenido no proporciona servicio ni prestación de soporte técnico operativo, instalación o configuración del sistema lector de libros electrónicos. En algunos casos, y dependiendo de la plataforma, se puede obtener soporte del fabricante del equipo y/o tienda de libros electrónicos.

Persuasión e influencia para tontos

Hoja de trucos

La persuasión y la influencia son habilidades esenciales tanto en el mundo empresarial como en la vida social cotidiana. Esta hoja de referencia le brinda algunos consejos importantes sobre cómo mejorar su desempeño al practicar la persuasión y la influencia en general, establecer una excelente primera impresión y establecer una buena relación *con* los demás.

Su lista de tareas pendientes de persuasión e influencia

Esta es una lista de comportamientos que puede adoptar y que pueden ayudarlo a convertirse en una persona de persuasión e influencia. En lugar de abordarlos todos a la vez, elija uno o dos para comenzar, concentrándose en ellos durante aproximadamente una semana hasta que los haya incorporado a su comportamiento. También puedes escribirte un recordatorio ocasional, conseguir el apoyo de un amigo o incluso pegar tu lista en el espejo del baño para poder mirarla cada mañana y cada noche mientras te cepillas los dientes.

✓ **Llegue a tiempo** . Si bien algunas personas usan el juego de la espera como una estrategia de poder, ten en cuenta esto: a menos que seas la novia (a quien se le permite hacer esperar a la gente durante unos minutos), llega a tiempo, preparada y lista.

✓ **Vístase en consecuencia** . Al igual que los actores, encarna al personaje. Determina qué vestimenta es apropiada para la imagen que deseas retratar y vístete en consecuencia.

✓ **Trata a los demás con respeto** . Cuando demuestras que valoras a los demás, su opinión sobre ti aumenta, aumentando tu nivel de influencia y tu capacidad de persuasión.

✓ **Mostrar un interés genuino por las personas y los proyectos** . A la gente le gusta sentirse especial, valorada y querida. Si muestras interés en ellos, se sentirán bien contigo. Y cuando las personas se sienten bien contigo, están dispuestas a hacer cualquier cosa que les pidas.

✓ **Intenta reducir la carga de la otra persona** . Si puedes ayudar a alguien, ayuda. La persona te recordará con un sentimiento positivo mucho después de la acción. Como dicen: "Es posible que las personas no recuerden lo que dijiste o hiciste, pero siempre recuerdan el sentimiento que les generaste".

✓ **Sea generoso en sus palabras y acciones** . Habla bien de la gente y actúa con amabilidad. Actuar negativamente empaña tu reputación. La gente imagina que si estás diciendo algo malo sobre alguien ahora, nada te impedirá hablar negativamente de esa persona en el futuro. Evite juzgar y chismear. Cuando menos lo esperas, la negatividad vuelve a por ti.

✓ **Piensa en tus palabras y acciones** . Establece qué comportamientos pueden ayudarte a alcanzar tus objetivos y cuáles tienen más probabilidades de alejarte de ellos.

✓ **Predecir el punto final** . Incluya tantos detalles prácticos como pueda para darle energía y seguir avanzando. Cuando las cosas se ponen difíciles, cuando encuentras contratiempos y resistencia, tener una visión clara de lo que quieres lograr te ayuda a mantener el rumbo.

✓ **Asegúrate de que tus argumentos y puntos de vista satisfagan las necesidades de la otra persona** . Las personas están dispuestas a cooperar con usted siempre que se sientan responsables de sus acciones, no porque usted las manipuló, coaccionó o intimidó.

Construyendo una buena relación en las relaciones

Rapport se trata de establecer una conexión bidireccional entre las personas. Es la base de cualquier relación. Cuando se trata de crear *una buena relación* , el tamaño no es importante. Puede desarrollar una *buena relación* en una relación uno a uno o con un grupo de miles. Los grandes líderes comprenden el valor de *la buena relación* para persuadir a las personas a adoptar sus sugerencias y dirigir sus comportamientos. Siga estos principios para establecer *una buena relación* :

✓ **Busca la conexión** . Familiarízate con la otra persona. Interésate genuinamente por ella. Descubre quién es ella y sus razones y opiniones. Sepa qué le gusta hacer en el trabajo y en su tiempo libre. Cuanto más sepa sobre alguien (incluidos sus antecedentes, actitudes y valores), más puntos tendrá para descubrir dónde puede conectarse.

✓ **Refleja lo que observas** . Observa cómo respira y combina tu patrón con el de ella. Observe las palabras clave y frases favoritas que usa durante su conversación e inclúyalas sutilmente en su discurso. Preste atención a cómo le gusta manejar la información. ¿Es una persona detallista o habla del panorama general? Cuando hables, reproduce sus patrones como si fueran tuyos. Adopta una postura similar a la de ella en cuanto a tus gestos, expresiones y postura.

✓ **Dale el beneficio de la duda** . Cree que todo lo que ella intenta transmitir es para bien, incluso si sus palabras y acciones no siempre parecen respaldar esa creencia. Al tratarla como si tuviera buenas intenciones, es más probable que establezcas *una buena relación* que si no lo haces.

✓ **Tratar los recursos de la otra persona con respeto** . El tiempo, la energía, los seres queridos y el dinero son importantes para las personas.

✓ **Vaya con la corriente** . La relación es un proceso, no un estado. Puede establecer y abandonar *la relación* varias veces durante el curso de una conversación. De hecho, es posible que desees interrumpir la *relación* en ciertos momentos, como cuando tienes una tarea que hacer, necesitas hablar con alguien más o simplemente quieres terminar la conversación. Pero al igual que encender y apagar una luz, puedes volver a conectarte cuando quieras o lo necesites.

Persuasão e Influência PARA LEIGOS

por Elizabeth Kuhnke



Persuasión e Influencia Para Dummies Copyright © 2013 by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.

ISBN: 978-85-7608-700-7

Traducido del original: Persuasión e influencia para principiantes ISBN: 978-0-470-74737-7. Edición original en inglés Copyright © 2012 de Wiley Publishing, Inc. Todos los derechos reservados, incluido el derecho de reproducción total o parcial en cualquier forma. Esta traducción se publicó mediante acuerdo con Wiley Publishing, Inc. Edición en portugués Copyright © 2013 de Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. Todos los derechos reservados, incluido el derecho de reproducción total o parcial en cualquier forma.

"Willey, el logotipo de Wiley Publishing, for Dummies, Dummies Man y la imagen comercial relacionada son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de John Wiley and Sons, Inc. y/o sus filiales en los Estados Unidos y/u otros países. Usado bajo licencia .

Todos los derechos reservados y protegidos por Lei. Nenhuma parte de este libro, sin autorización previa por escrito del editor, podrá ser reproducido o transmitido.

Fe de erratas: En la página web de la editorial informamos, con la debida corrección, cualquier error encontrado en nuestros libros.

Marcas Registradas: Todos los términos mencionados y reconocidos como Marcas Registradas y/o Comerciales son responsabilidad de sus propietarios. La Editorial informa que no está asociada a ningún producto y/o proveedor presentado en el libro.

Impreso en Brasil

Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro, en los términos de la ley.

Producción Editorial

Editora Alta Libros

Dirección editorial
Anderson Vieira
Supervisión editorial y gráfica
Angel Cabeza
Supervisión
de Calidad Editorial
Sergio Luiz de Souza
Consejo
de Calidad Editorial
Adalberto Taconi
Anderson Vieira
Angel Cabeza
Pedro Sá
Sergio Luiz de Souza
Editorial Para Dummies
Daniel Siqueira
Evellyn Pacheco
Paulo Camerino
Equipo de Diseño
Adalberto Taconi
Bruna Serrano
Iuri Santos
Marco Aurélio Silva
Equipo editorial
Ana Lucia
Brenda Ramalho
Camila Werhahn
Claudia Braga
Cristiane Santos
Jaciara Lima
Juliana de Paulo
Licia Oliveira
Natália Gonçalves
Marcelo Vieira
Milena Souza
Rafael Surgek
Thiê Alves
Vanessa Gomes
Vinicius Damasceno
Traducción
Marcella de Melo
Redactor
Ronaldo Netto
Repaso de gramática
Fátima Chaves

Revisión técnica
de Elizabeth Alves
Formación de entrenadores profesionales
Fellow Member Trainer IA-NLP .
Director/Fundador de INVEDA
Diseño
de Diego Oliveira
Marketing y Promoción
Daniel Schilklaper
marketing@altabooks.com.br
Producción ePub
Tatiana Medeiros
1ª edición, 2013

Datos de catalogación en publicación internacional (CIP)
K96p Kuhnke, Elizabeth.
Persuasión e influencia para tontos / por Elizabeth Kuhnke. – Río de Janeiro, RJ: Alta Books, 2013.
400p. ; 24cm. – (Para profanos)
Incluye índice
Traducción de: Persuasión e influencia para tontos.
ISBN 978-85-7608-700-7
1. Persuasión (Psicología). 2. Influencia (Psicología). 3. Motivación (Psicología). 4. Lenguaje corporal. 5. Liderazgo. I. Título. II. Serie.
CDU 159.947
316.658
CDD 303.342

Índice del catálogo sistemático:
1. Persuasión 159.947 2. Formación y cambio de opinión 316.658
(Bibliotecario responsable: Sabrina Leal Araujo – CRB 10/1507)

Rua Viúva Cláudio, 291 – Barrio Industrial do Jacaré
CEP: 20970-031 – Río de Janeiro – Tel.: (21) 3278-8069/8419
www.altabooks.com.br – correo electrónico:
altabooks@altabooks.com.br
www.facebook.com/altabooks –
www.twitter.com/alta_books

Sobre el Autor

Elizabeth Kuhnke es una oradora de renombre internacional, autora de best sellers y coach calificada cuyo objetivo es brindar a sus clientes las habilidades y el conocimiento que necesitan para transformar sus vidas en las vidas que imaginan. Clientes y colegas la llaman la "Pulidora de diamantes" debido a su capacidad para pulir, afilar y dar forma a personas talentosas para revelar su verdadero resplandor. El enfoque triple que utiliza para el desarrollo del cliente se basa en demostrar respeto,

establecer *una buena relación* y producir resultados. Él cree que una determinación tenaz, combinada con una saludable dosis de diversión, es vital para el éxito.
Elizabeth ha mantenido, durante más de veinte años, un grupo estable de clientes compuesto por empresas calificadas FTSE 100 (*Financial Times Stock Exchange 100), proveedores de servicios profesionales y organizaciones benéficas, a quienes ofrece orientación individual o grupal en áreas importantes relacionadas con la comunicación interpersonal.* , incluido el impacto personal, la confianza y las habilidades de influencia. La combinación de Elizabeth de títulos avanzados con una carrera en las artes escénicas, experiencia en la administración de instrumentos psicométricos y una pasión por hacer siempre lo mejor que puede es una de las razones por las que los clientes buscan su orientación.
A Elizabeth la han comparado con una atleta olímpica, que nunca se rinde, con un pitbull, porque nunca suelta el hueso, y también la han comparado con un calentador, porque genera calor. Es citada con frecuencia en los medios, brindando orientación sobre temas relacionados con la confianza, la persuasión y la influencia, la voz, el lenguaje corporal y las habilidades para hablar en público.
Persuasión e influencia para tontos , Alta Books, es su segundo libro publicado por Wiley. Actualmente trabaja en la segunda edición del libro *Body Language For Dummies* . Póngase en contacto con Elizabeth a través de su sitio web: www.kuhnkecommunication.com .

Agradecimientos del autor
Cuando comencé a escribir este libro, mi intención era aprender, divertirme y hacer una contribución significativa a tu vida. Nunca imaginé que esto podría traerme una combinación de dolor y placer. Agradezco a mi familia, especialmente a mi esposo Karl, por su amor incondicional, por las muchas tazas de té que me dio, por llevar a Henry a caminar bajo la lluvia y por mantener la casa en orden durante largos días y noches solitarias. A mis hijos, Max y Kristina, por su constante amor, apoyo y aliento que sostienen mi pasión y alimentan mi alma. A Diamond Lights – Tom, Katie, Evie y Charlotte – gracias por expandir el negocio y proteger mis intereses durante mi ausencia. A Haidar, Helen, Resli, Annie, Kate, Judy, Wanda y muchos otros entrenadores maravillosos que se especializan en persuasión e influencia, gracias por su tiempo, generosidad y por compartir sus experiencias conmigo. A mis amigos, un fuerte abrazo y muchas gracias por sus ánimos, por darme espacio para escribir y por contactarme para asegurarse de que todavía estaba vivo. A mis clientes y colegas, valoro su confianza en mis habilidades y las infinitas oportunidades que me han brindado para aprender y practicar la persuasión y la influencia con ustedes. A usted, lector, le agradezco que haya adquirido este libro y espero que sirva como una influencia positiva en su vida. Finalmente, mi más sincero agradecimiento al fabuloso equipo

editorial de este libro, dirigido por Simon Bell y Brian Kramer, quienes me convencieron de que podía hacer esto y persistieron cuando los menos mortales habrían tirado la toalla. Todos ustedes abrazan la creencia de que “no es la fuerza bruta, sino sólo la persuasión y la fe los reyes de este mundo”.

Breve resumen

Introducción

Parte I: Prepararse para persuadir e influir

Capítulo 1: Sentar las bases para la persuasión y la influencia

Capítulo 2: Buscando afinidades con su audiencia

Capítulo 3: Estableciendo una conexión emocional

Capítulo 4: Construcción de argumentos convincentes

Capítulo 5: Estableciendo su credibilidad

Capítulo 6: Mostrar y ejercer su experiencia

Parte II: Desarrollar tus habilidades de persuasión e influencia

Capítulo 7: Escucha activa

Capítulo 8: Ganar y mantener el interés de su audiencia

Capítulo 9: Ajustar su enfoque a diferentes estilos de toma de decisiones

Parte III: Elegir el enfoque correcto

Capítulo 10: Hacer las cosas con la ayuda de otros.

Capítulo 11: Liderar con el ejemplo: crear grandes cambios silenciosamente

Capítulo 12: Apelar a las motivaciones, necesidades y deseos de otras personas

Parte IV: Poner en práctica las habilidades de persuasión e influencia

Capítulo 13: Mover el cuerpo: poner a trabajar el lenguaje corporal

Capítulo 14: Perfeccionando tu voz persuasiva

Parte V: La parte de diez

Capítulo 15: Diez formas infalibles de influir en cualquiera

Capítulo 16: Diez formas de persuadir electrónicamente: correos electrónicos y otros

Capítulo 17: Diez maneras de persuadir por teléfono

Capítulo 18: Diez herramientas esenciales para su kit de herramientas de persuasión

resumen

Introducción

Sobre este libro

Las convenciones usadas en este libro

Pienso que

Cómo está organizado este libro

Parte I: Prepararse para persuadir e influir

Parte II: Desarrollar tus habilidades de persuasión e influencia

Parte III: Elegir el enfoque correcto
Parte IV: Poner en práctica las habilidades de persuasión e influencia
Parte V: La parte de diez
Iconos utilizados en este libro
De allá para aquí, de aquí para allá
Parte I: Prepararse para persuadir e influir
Capítulo 1: Sentar las bases para la persuasión y la influencia
Definición de persuasión e influencia
Distinguir uno del otro
Comparando con manipulación
Usando el poder de la persuasión
Aplicar el impacto de la influencia
Combinando persuasión e influencia15
Comprender los resultados deseados
Aclarando lo que quieres
Respetar a otras personas
Trabajando juntos para lograr tus objetivos
Adoptar los atributos de un persuasor e influyente eficaz
Sentar las bases para la persuasión y la influencia
Demostrando que eres digno de confianza
Demostrando confianza
Actuar éticamente
Tener una actitud mental positiva y equilibrada.
Estar orientado a objetivos y a la acción.
Centrándose en resultados beneficiosos para todos
Buscar inspiración en otras personas
Capítulo 2: Buscando afinidades con su audiencia
Reflexionando sobre ti mismo
Mirando en el espejo
Defender el autoconocimiento
Mirando a través de la ventana de Johari
Identificando tus valores
Prestando atención a tus creencias
Identificando tus actitudes
Elegir tus actitudes
Reconocer tus motivadores
Comprender a otras personas
Identificando valores

Identificando actitudes
Reconocer los motivadores de los demás
Construir buenas relaciones
Duplicación y seguimiento
Caminar y conducir
Capítulo 3: Estableciendo una conexión emocional
Demostrar su compromiso emocional
Transmitir empatía
Comprometerse con los sentimientos de otras personas.
Equilibrando cabeza y corazón
Respetar los sentimientos de otras personas
Expresarse sin juzgar
Permitir que otras personas expliquen sus razones.
Reteniendo tus emociones
Demostrando que te preocupas
Aclarando los problemas
Luchando por el beneficio mutuo
Capítulo 4: Construcción de argumentos convincentes
Darle sentido a otras personas
Apelando a tus valores
Proporcionar evidencia
Probar sus ideas con personas en las que confía
Evaluación de la evidencia
Sopesando las perspectivas
Planificar y concluir sus argumentos
Crear un punto de vista convincente
Aclarar ventajas y beneficios compartidos
Hacer tangibles los beneficios con un lenguaje vívido
Capítulo 5: Estableciendo su credibilidad
Desarrollar relaciones sólidas
Interesarse en otras personas
Confiar en los demás y ser digno de confianza
Ayudando a otros
Comportarse de manera honesta, consistente y confiable.
Reflejando tu integridad
Comportarse éticamente
Actuar consistentemente
Mantener una mente abierta

Demostrar voluntad de hacer concesiones
compartiendo el credito
Cumpliendo tus promesas
Centrándose en la retroalimentación
Proveer retroalimentacion
Solicitar y recibir comentarios
Capítulo 6: Mostrar y ejercer su experiencia
Desarrollando su experiencia
Identificando tus conocimientos
Construyendo tu entrenamiento
Compartiendo sus éxitos
Conectando con otros
Reforzando su reputación
Promoviendo su competencia
Activando tu experiencia
Mostrar el camino a otras personas
Hacer evaluaciones sensatas
Destacando sus estrategias ganadoras
Parte II: Desarrollar tus habilidades de persuasión e influencia
Capítulo 7: Escucha activa
Mostrarle a la gente que los valoras
Aumentar el compromiso de las personas
Ofreciendo empatía
Prestar atención primero a otros puntos de vista
Recordar tus habilidades para escuchar
Preparándose
Permitir que otros hablen
saboreando el silencio
Disminuyendo tu ruido interno
Estar presente con el orador.
Obtener información adicional mientras escucha
Reflexionando
Interrumpir inteligentemente
Mostrando soporte para más información
Hacer preguntas sensibles y sensatas
Capítulo 8: Ganar y mantener el interés de su audiencia
Hacer que la gente se fije en ti

Audicionando como una diva
Obtener un primer vistazo
Captar la atención online y offline
Interesarse por las personas
Usando nombres
Usando palabras clave
Conectando visualmente
Mantener e intensificar su atención
Hablando el mismo idioma
Crear descripciones visuales
Repetirte efectivamente
Seguir la corriente: la curva de atención de sus oyentes
Retratar picos y valles
Aprovechando bien la curva
Cómo afrontar las fallas de atención
Lidiar con las distracciones
Recuperar la atención después de un lapso
Mantener el pico emocional
Capítulo 9: Ajustar su enfoque a diferentes estilos de toma de decisiones
Saber quién es quién y qué es qué
Carismáticos convincentes
Ofreciendo información equilibrada
Reconocer y discutir los riesgos
Proporcionar imágenes para reforzar su posición.
Vinculando los argumentos a los resultados finales
Moviendo a los escépticos
Establecer credibilidad a través de puntos en común
Obtener respaldo de fuentes confiables
Otorgándoles el poder
Basar hechos concretos en el mundo real.
Apelando a los pensadores
Contando tu historia en secuencia
Proporcionando abundantes datos
Dejando que saquen sus propias conclusiones.
Alentar a los seguidores
Ayudándolos a comprender los éxitos, los suyos y los de los demás.
Minimizando el riesgo
Simplemente pon

Obtener apoyo de los controladores
Superar los miedos internos
Inundado de hechos y análisis puros
Hacer que sus argumentos sean estructurados, lineales y creíbles.
Trabajando a través de otros
Parte III: Elegir el enfoque correcto
Capítulo 10: Hacer las cosas con la ayuda de otros
Destacando su amabilidad
Acentuando tu atractivo
Encontrar similitudes
Alabar a los demás
Confiando en la reciprocidad
Es dando que se recibe
Negociar y hacer concesiones
Fomento del cumplimiento de los compromisos
Actuar según el deseo de coherencia
Lograr que otros se comprometan
Después de la Misa
Creando tu propia masa
Reconocer y responder a la presión de grupo
Afirmar su autoridad
Aprovechar al máximo los títulos y puestos
Vestirse como una figura de autoridad
Mostrando su experiencia
Llevar la autoridad y la obediencia demasiado lejos
Destacando la exclusividad
Buscando exclusividad
Evitando pérdidas
Capítulo 11: Liderar con el ejemplo: crear grandes cambios silenciosamente
Expresar tu yo inquieto
Cambiando tu vestimenta
Adaptando tu comportamiento
Cambiando tu entorno
Redirigir energía
Redirigir declaraciones insensibles
Neutralizar acciones desagradables
Volverse creativo
Identificando oportunidades

Aprovechar las oportunidades
Construyendo alianzas estratégicas
Impulsando el cambio juntos
Agregar peso a su argumento
Capítulo 12: Apelar a las motivaciones, necesidades y deseos de otras personas
Aprovechar al máximo los sentimientos de los demás
Enfrentando desafíos difíciles
Queriendo hacer una diferencia
Ofreciendo aliento
Valorar la relación entre individuos y grupos.
Saber con quién estás hablando
Moviendo lo racional y lo metódico
Persuadir a los visionarios desde perspectivas más amplias
Influir en quienes buscan la armonía
Cultivar una visión imparcial
Liberarte del juicio
Revelar intereses comunes
Establecer metas y expectativas
Pensando INTELIGENTE
Dejando claras tus metas
Garantizar que sus objetivos sean alcanzables
Proporcionar incentivos para obtener resultados exitosos.
Obtener compromiso
Proveer retroalimentacion
Parte IV: Poner en práctica las habilidades de persuasión e influencia
Capítulo 13: Mover el cuerpo: poner a trabajar el lenguaje corporal.
Usar tu cuerpo como herramienta persuasiva
Ponerse a tono
Comprender el lenguaje corporal de los demás.
Duplicación y seguimiento
Marcar el ritmo y liderar a otros
Hablar eficazmente con tus movimientos y gestos
Dejando poderosas primeras impresiones
Enmascarando tus sentimientos
Fuga de información
Reforzando físicamente su mensaje

Reemplazar palabras con gestos.
Capítulo 14: Perfeccionando tu voz persuasiva
Conociendo sus diferentes voces
Construyendo su base vocal
Preparando tu mente
Calentando tu cuerpo
Ajustando tu postura
Respirar en busca de inspiración
Construyendo una base sólida
Sintiendo buenas vibraciones
Articular una comunicación clara
Prestar atención al paralenguaje
Aumentar y disminuir el volumen.
Marcando el ritmo
Estableciendo el tono
Ajustando la pausa
Hablar desde el punto de vista de tu oyente
Parte V: La parte de diez.
Capítulo 15: Diez formas infalibles de influir en cualquiera
Estableciendo confianza
Establecer objetivos muy claros
Ponte en el lugar de la otra persona
Comportarse congruentemente
Pide más de lo que esperas
Respeta tus relaciones
Construya sus argumentos
Ofrezca sus razones más convincentes
Busque puntos comunes
Admite tus debilidades
Capítulo 16: Diez formas de persuadir electrónicamente: correos electrónicos y otros
Establecer una relación electrónica
Saber lo que quieres decir
Obtener la línea de asunto correcta
Centrándose en su lector
Instando a su lector a actuar
Cómo corregir la ortografía, la gramática y el espaciado

Incluyendo buenos enlaces y archivos adjuntos
Mantenerse en contacto con muchas personas
Apelando a las emociones
Mantenerse respetuoso y prudente
Capítulo 17: Diez maneras de persuadir por teléfono
Preparándose
Identificar el propósito y los beneficios
Hablar claramente
Comprobando tu postura
Sonriendo y divirtiéndose
Tratar a otras personas con respeto
Sintonizando sus antenas
Eliminando distracciones
haciendo preguntas
Hablar con varias personas al mismo tiempo
Capítulo 18: Diez herramientas esenciales para su kit de herramientas de persuasión
Compenetración
Participación individual
Empatía
Integridad
Sentidos finamente afinados
Flexibilidad
Metas y resultados claros
Cuerpo y voz dinámicos y adaptables
Credibilidad
Soluciones creativas beneficiosas para todos

Introducción

VLe gustaría cambiar las creencias y comportamientos de las personas para que digan “¡Sí!” a sus peticiones, sugerencias y propuestas? ¿Le gustaría convencer y motivar a otros, de forma ética, para que hagan lo que usted quiere? ¿Te gustaría ganarte la admiración, la confianza y la credibilidad de la gente para que se dejen guiar por ti y piensen que esa fue su idea? Si quieres lograr todas estas cosas, sigue leyendo. El objetivo de este libro es lograr que la gente diga “Sí” a sus solicitudes. Descubrirás, en los capítulos siguientes, los factores desencadenantes para ganar la aceptación de las personas y hacer que se comprometan con tus ideas, sugerencias y recomendaciones. Descubrirás cómo comprometerte con los demás para que confíen y

crean en ti. Aprenderá formas de pensar, hablar y comportarse que garantizarán que los demás vean lo honesto, digno de confianza, veraz y agradable que es.

La persuasión y la influencia son extremos opuestos de la manipulación, aunque las personas que no comprenden las diferencias sutiles entre estas palabras a menudo las usan indistintamente. En definitiva, *manipulación* significa utilizar cualquier recurso necesario para conseguir que las personas hagan lo que uno quiere, con el fin de satisfacer sus necesidades y deseos, sin tener en cuenta si esto es o no lo mejor para ellos. La persuasión y la influencia tratan de guiar a las personas a tomar decisiones basadas en información confiable y una relación sólida con usted para hacer lo mejor para ellos (exploro un poco más esta importante distinción en el Capítulo 1) .

Los persuasores y personas influyentes astutos muestran respeto por las personas a las que quieren persuadir. A través de la elección de palabras y el comportamiento no verbal, los persuasores y los influyentes intentan comprender los orígenes de la otra persona. Hacen preguntas sin prejuicios y escuchan la respuesta de forma interactiva. Sienten lo que sienten los demás, comprenden lo que dicen y los motivan a adoptar líneas de acción específicas. Los persuasores e influyentes más exitosos saben lo que quieren y cómo convencer a otros de manera que satisfagan las necesidades e intereses de todos.

Si sigue las sugerencias y recomendaciones contenidas en este libro, podrá convertirse en un persuasor e influyente eficaz. Esto no sucede de la noche a la mañana, ya que desarrollar tus habilidades de persuasión e influencia, como cualquier habilidad, requiere paciencia, práctica y voluntad. Dicho esto, si quieres convertirte en un mejor persuasor e influenciador (y estás dispuesto a practicar las técnicas descritas en este libro), nada ni nadie podrá interponerse en tu camino. Entonces, si te he persuadido e influido lo suficiente para que continúes leyendo, hazlo. Este libro es su guía para convertirse en un hábil persuasor e influyente.

Sobre este libro

En este libro, investigo el poder de la persuasión y la influencia y cómo, al demostrar su integridad, credibilidad y habilidad, puede ganarse los corazones y las mentes de su público objetivo, ya sean su equipo, colegas y clientes, amigos, familiares. o socios. Te explico cómo convencer a tus oyentes apelando a sus necesidades y deseos, así como la forma en que utilizas tu voz y tu lenguaje corporal. Descubrirá cómo escuchar activamente para comprender lo que los hablantes dicen y sienten, pero también para captar lo que no expresan con palabras. Aprende cómo atraer la atención de su oyente y adaptar su estilo para satisfacer las preferencias de aquellos en cuyas decisiones desea influir.

Este libro tiene como objetivo hacerle comprender, aceptar y desarrollar las habilidades y la mentalidad necesarias para persuadir e influir en los demás y darse cuenta de estas técnicas cuando alguien las está usando con usted. Este libro también está diseñado para ayudarle a obtener lo que desea adaptando sus propuestas de una manera ética que satisfaga los intereses y deseos de su audiencia.

Las convenciones usadas en este libro

Me complace decir que no encontrará ninguna jerga en este libro. Cuando uso una palabra desconocida, la pongo *en cursiva* y la defino. Los sitios web y las direcciones de correo electrónico están escritos en `monofont` , y las acciones que forman parte de pasos numerados y conceptos fundamentales en una lista están escritos en **negrita** . Para complacer a todos los lectores, utilizo pronombres masculinos y femeninos alternativamente en los capítulos pares e impares.

Pienso que...

Aunque sé que las suposiciones son trampas, estoy dispuesto a asumir que usted:

✓ Te interesa la persuasión y la influencia y sabes un poco sobre el tema.

✓ Quiere mejorar su capacidad para persuadir e influir en los demás.

✓ ¿Está dispuesto a reflexionar sobre la forma en que se acerca actualmente a las personas y responder positivamente a las sugerencias contenidas en este libro?

✓ Quiere lo mejor para usted y los demás

Cómo está organizado este libro

los libros *Para Dummies es* que puedes abrirlos en cualquier lugar. Los libros están escritos en forma de módulos, por lo que no es necesario empezar por el principio para entender lo que aparece al final; si prefieres leer primero el último capítulo, no estropearás la sorpresa. Si está buscando algo específico y no desea leer el libro completo, lea la Tabla de contenido resumida o la Tabla de contenido, que están escritas para ayudarlo a encontrar lo que desea de manera rápida y sencilla. Si estás ansioso por comenzar, abre el libro donde quieras. Te beneficiarás sin importar en qué página abras el libro.

Parte I: Prepararse para persuadir e influir

En esta parte, comparto un plan dinámico que lo coloca en una posición única para persuadir e influir en los demás. Descubrirá los conceptos básicos, incluido cómo establecer una conexión con sus oyentes, construir sus argumentos, mostrar su credibilidad y demostrar su experiencia.

Parte II: Desarrollar tus habilidades de persuasión e influencia

Para poder persuadir e influir, es necesario descubrir o desarrollar algunas habilidades básicas. Demuestro cómo escuchar mejor a su público objetivo para comprender lo que les importa. Luego proporciono consejos sobre cómo mantener la atención de su audiencia y adaptar su enfoque para adaptarlo a los estilos de los diferentes tomadores de decisiones. También descubrirás cómo hacerte entender de forma convincente, independientemente de si el oyente es parecido o no a ti.

Parte III: Elegir el enfoque correcto

En esta parte, exploro diferentes formas de persuadir e influir en las personas, dependiendo de lo que es importante para ellas y lo que las hace felices. Aprende a identificar qué impulsa a las personas a tomar decisiones y cómo adaptar su enfoque de acuerdo con sus deseos y necesidades. Le muestro cómo puede utilizar sus relaciones con las personas para lograr que hagan lo que usted quiere y le doy ideas sobre cómo utilizar sus ejemplos para persuadirlos a seguir sus sugerencias.

Parte IV: Poner en práctica las habilidades de persuasión e influencia

Estos capítulos le brindarán el conocimiento de que su cuerpo y su voz son herramientas poderosas para persuadir e influir en los demás. Descubrirás cómo un maullido puede ser más poderoso que un ladrido y cómo la forma en que te alejas de una persona o te inclinas hacia ti la anima a unirse a ti.

Parte V: La parte de diez

Para obtener una descripción general rápida y concisa de cómo persuadir e influir en sus clientes, colegas, jefe, equipo y otros, ya sea por escrito u oralmente, lea estos capítulos. Encontrará formas de convertir la tecnología en una herramienta de persuasión fácil de usar, herramientas imprescindibles para incluir en su kit de persuasión y diez habilidades de persuasión esenciales que debe perfeccionar.

Iconos utilizados en este libro

Para centrar tu atención y resaltar algunos puntos relevantes, presta atención a los siguientes iconos:



Este ícono llama la atención sobre historias de amigos, familiares, colegas, clientes y conocidos cuyas experiencias de persuasión e influencia creo que pueden resultarle útiles. He cambiado nombres y detalles en ciertos pasajes para proteger la privacidad de los contribuyentes.



Si bien no es necesario que lea la información contenida aquí para fortalecer sus habilidades de persuasión e influencia, es posible que los hechos y datos reportados le resulten fascinantes.



Si no recuerda nada más de lo que leyó en el capítulo, este ícono le recordará un punto importante que debe recordar para usarlo en el futuro.



Este icono te ayudará a evitar pérdidas personales o profesionales, presta atención.



Este icono proporciona una idea que puede ahorrarle tiempo o evitar frustraciones.



Si quieres practicar lo que estás leyendo, este ícono te enseñará cómo intentarlo por tu cuenta.

De allá para aquí, de aquí para allá

Aunque el material de este libro está diseñado para ayudarle a convertirse en un excelente persuasor e influenciador, no todo lo que tengo que decir puede ser específicamente relevante o pertinente para sus necesidades o intereses actuales. Puedes leer lo que quieras, cuando quieras. Los hechos son sólidos, los datos y la información han sido fundamentados y confirmados. Además, no tienes que preocuparte si la información tiene una validez limitada. Si bien muchos ejemplos e historias provienen de trabajos de coaching actuales, noticias o cosas que observo en los medios, los principios básicos para persuadir e influir en las personas no tienen fecha de vencimiento.

está interesado en prepararse para persuadir e influir, comience en la Parte I. Si desea desarrollar habilidades no verbales, pase a la Parte IV . Si su intención es captar la atención de su oyente, vaya al Capítulo 8 . Sin embargo, si desea comenzar a elaborar argumentos convincentes, desplácese hacia abajo hasta el Capítulo 4 . Todo esto está disponible aquí, solo consulta.

Espero que se beneficie del contenido de estas páginas y que se divierta mientras navega por este libro, descubriendo cómo convertirse en la persona persuasiva e

influyente que puede ser. Esta es tu oportunidad de transformar tu vida y la de los demás.

Parte I



Prepararse para persuadir e influir

En esta parte...

Y Esta parte le proporciona el conjunto de herramientas básico para convertirse en un persuasor exitoso. Aquí podrá descubrir lo que es esencial para establecer conexiones con su audiencia, de modo que puedan evolucionar hacia relaciones vigorosas. Le muestro cómo puede presentar sus argumentos con credibilidad e integridad y establecer sus credenciales como un experto confiable en su campo.

Capitulo 1

Sentar las bases para la persuasión y la influencia

En este capítulo

- Comprender la influencia y la persuasión

- Tener claro lo que quieres lograr
- Adoptar comportamientos y actitudes exitosas.
- Buscando inspiración en los demás

norte No importa qué nivel de intuición, experiencia, poder o educación tengas si no puedes establecer relaciones con los demás, establecer tu credibilidad, demostrar tu integridad o convencer a los demás de que sigan tus sugerencias a través de palabras y acciones. En este caso, tienes pocas posibilidades de transformar tu carrera o tu vida.



La forma en que te tratas a ti mismo y las relaciones que mantienes con los demás son la base de todos los esfuerzos de tu vida. A menos que esté confinado en el vacío, pasa la mayor parte de su tiempo interactuando con otras personas. Necesita trabajar con otras personas para poder hacer cualquier cosa, incluso lograr éxitos inspiradores y gratificantes.

Los días del liderazgo de “mando y control” en el trabajo y en otros lugares han terminado. Basándome en mis experiencias con las relaciones, tanto personales como profesionales, puedo decir que el mantra nuevo y mejorado es "conectar y colaborar". El siglo XXI trae consigo para la mayoría de las relaciones, incluidas las que se mantienen profesionalmente y en las industrias, una fuerza laboral más educada, una estructura administrativa más plana y un énfasis en el trabajo en equipo más que en los logros personales. Todo esto significa que la gente ya no puede recurrir al “porque yo lo digo” para lograr que otros cambien sus actitudes y creencias. En resumen, la persuasión y la influencia han reemplazado a la fuerza y la coerción.

En este capítulo, aprenderá la mentalidad, las características y los atributos de los persuasores e influyentes exitosos. Descubra cómo adoptar comportamientos efectivos dentro de su propio repertorio para persuadir e influir en las elecciones de los demás, así como explorar el valor de trabajar con otros para beneficio mutuo.

Definición de persuasión e influencia

Mucha gente usa los verbos *persuadir* e *influir* indistintamente y, aunque sus significados son similares, existen diferencias sutiles entre ellos. Las siguientes secciones aclaran las diferencias entre persuasión e influencia y luego abordan sus atributos comunes y cualidades interconectadas.

Distinguir uno del otro

Tanto la persuasión como la influencia implican cambios intencionales en las actitudes y el comportamiento, pero la diferencia radica en *cómo* se producen estos cambios. Cuando intentas deliberadamente cambiar el comportamiento de otra persona usando tus palabras y acciones, estás ejerciendo persuasión. Si con tu personalidad puedes

cambiar los pensamientos, sentimientos y comportamiento de otra persona, estás ejerciendo influencia.

La influencia se trata de tener una visión del mejor resultado y motivar a las personas a convertir esa visión en realidad. Algunos líderes, por ejemplo, pueden simplemente efectuar cambios mediante el poder de sus personalidades, sin tener que expresar con palabras lo que quieren que usted haga. Esto se debe a que, con el tiempo, han desarrollado un arsenal de confianza y credibilidad. Por otro lado, la persuasión es una forma de presentar un argumento que orienta la opinión de los demás y les hace creer determinada información.

Tanto la influencia como la persuasión comparten el mismo objetivo de cambiar el comportamiento o la actitud de alguien. La persuasión requiere que comuniques lo que quieres, mientras que el trabajo de influencia es silencioso, ya que se trabaja a través de ejemplos. Cuando diriges la opinión de alguien presentando tus argumentos de manera convincente, estás practicando conscientemente la persuasión. Cuando las personas cambian sus actitudes, sentimientos y comportamientos en función de su personalidad, estás ejerciendo influencia.



Las definiciones se pueden resumir de esta manera: *influencia* es un término genérico basado en la personalidad de una persona, que define un esfuerzo deliberado para dirigir o cambiar las actitudes, sentimientos y comportamientos de alguien a través del ejemplo. *La persuasión* implica comunicarse a través de canales verbales y no verbales, con el fin de cambiar intencionalmente las actitudes y el comportamiento de alguien.

Algunos dicen que la persuasión es importante para ganarse los corazones y las mentes, mientras que otros piensan que esto es obra de la influencia. Otros dicen que la persuasión puede estimular a las personas a actuar sin que se reconozca el mérito del persuasor, mientras que la influencia, que requiere tiempo para desarrollar *la relación* (ver Capítulo 2), es un requisito previo para lograr que alguien tome una decisión particular. Entiendo que cualquier forma de enfoque que elija, si no se basa en la confianza, le llevará mucho tiempo persuadir e influir en alguien. Las siguientes secciones, tituladas “Usar el poder de la persuasión” y “Aplicar el impacto de la influencia”, exploran en detalle el poder de estos enfoques.

Este libro aborda la persuasión y la influencia principalmente en el contexto empresarial, por lo que trabajo con una definición de persuasión como una forma de convencer a las personas para que actúen sin que necesariamente se hayan comprometido con el persuasor. Por otro lado, cuando influyes en una persona, creo que lo haces en base más a tu reputación que a tus acciones; ha invertido tiempo para demostrar respeto, generar credibilidad y establecer *una buena relación* . Sin embargo,

también uso las dos palabras indistintamente, con el significado de que puedes hacer un uso apropiado de ambas para lograr resultados positivos.

Comparando con manipulación

La diferencia entre persuasión e influencia y su prima lejana, la manipulación, tiene que ver con el propósito y la intención.



Según el diccionario Merriam-Webster, *manipulación* tiene varios significados, dos de los cuales encuentro particularmente interesantes para los propósitos de este libro. La manipulación implica:

✓ Controlar o aprovecharse por medios astutos, deshonestos o traicioneros, especialmente si es para beneficio de alguien.

✓ Alterar por medios astutos o deshonestos para satisfacer los propósitos de alguien.

En las manos equivocadas, la persuasión se parece a la manipulación. Aunque la manipulación te da resultados a corto plazo, no ganas confianza y credibilidad, que son mucho más útiles a largo plazo.

El persuasor e influenciador ético trabaja bajo una condición de integridad, honestidad y beneficio mutuo.

La ética es un subconjunto de la Filosofía que se ocupa de cuestiones relacionadas con conflictos morales, como el bien/el mal, el bien/el mal y la virtud/vicio. En el Capítulo 5 , abordo algunas cuestiones éticas relacionadas con la persuasión y la influencia. Si desea consultar un libro completo sobre este tema, consulte *Ethics For Dummies* , de Christopher Panza y Adam Potthast (Wiley), aún no publicado en Brasil.

Usando el poder de la persuasión



En la vida, o estás persuadiendo a alguien o alguien más te está persuadiendo. La clave de la persuasión es saber qué motiva a una persona y, por tanto, ajustar la forma en que te acercas a ella.

Las técnicas de persuasión incluyen:

✓ Ten claro lo que quieres

✓ Respeta a la otra persona

✓ Recurre a tus valores

✓ Presenta tu propuesta de una manera que satisfaga tus necesidades.

✓ Escuche los sentimientos y lo que contienen.

✓ Mostrar empatía

✓ Haga coincidir su tono de voz y lenguaje corporal con el de la persona.

✓ Busque resultados beneficiosos para todos

Tenga en cuenta que no incluí la aceptación de datos confiables y probados. Por supuesto, se necesitan datos y cifras exactos, pero lo decisivo es cómo los

presentamos. Los datos están sujetos a interpretación y, hasta que usted se haya establecido como una persona influyente, debe estar doblemente preparado para presentar sus argumentos de manera persuasiva a fin de influir en las actitudes y el comportamiento de su oyente.

Cuando el tiempo es esencial – o la relación con tu audiencia no implica mucha confianza – recurre a tus poderes de persuasión (cuando hablo de bajos niveles de confianza, no me refiero a emociones negativas o deshonestidad. la confianza requiere tiempo y es posible que no siempre tengas todo el tiempo que necesitas; consulta el Capítulo 5).

Comprender los patrones de motivación

Las dos mayores motivaciones en la vida giran en torno al deseo de ganar y el miedo a perder algo.

✓ **Una persona motivada por el deseo de ganar** quiere más de lo que valora en la vida, como el respeto, la riqueza, la salud y la felicidad. Como persuasor, debes descubrir lo que ella quiere y mostrarle cómo puede obtener más de lo que valora al aceptar tu oferta.

✓ **Aquellos motivados por el miedo a perder** quieren aferrarse a lo que ya tienen, como la salud, la estabilidad financiera, una relación o un logro. Puede persuadirlo para que considere su propuesta como una forma de evitar que se produzca la pérdida.



Ambos patrones de motivación suelen estar en juego en una situación y para la misma persona. Por ejemplo, cuando me preocupaba que mi hijo y yo perdiéramos un vuelo de conexión, quería ganar hablando en una conferencia prestigiosa y aumentando mi círculo de influencia. También temía perder, causando vergüenza a los organizadores si llegaba tarde o no llegaba. Al apelar a mis deseos de ganar algo y evitar una pérdida, Max no tuvo problemas para convencerme de hacer lo que me sugirió.



El miedo a perder muchas veces es más fuerte que el deseo de ganar, por eso las personas generalmente temen los cambios, además de que representan riesgo e incertidumbre. El miedo a una posible pérdida puede resultar amenazador. Cuando sabes lo que la gente teme perder, puedes posicionar tu sugerencia de manera que proteja lo que valoran. Demostrarles cómo su propuesta les evita cualquier pérdida los persuadirá a actuar de una manera que le ayude a alcanzar sus objetivos.

Persuadir éticamente

Sea sensato en el uso de la persuasión, de lo contrario alguien podría acusarlo de vender refrigeradores a esquimales o peines a hombres calvos. Si bien estos grupos

pueden comprarle una vez, hay pocas posibilidades de que lo vuelvan a hacer después de darse cuenta de que les vendió algo que no necesitaban.



Para evitar ser visto como un manipulador, adopte comportamientos éticos. Dedico una gran sección en el capítulo 5 a la relación entre comportamiento ético y persuasión.

Aplicar técnicas de persuasión con integridad y una intención sincera de buscar un resultado positivo para los demás es una poderosa herramienta para el cambio. Cuando te tomas el tiempo para conocer a la persona a la que estás persuadiendo, cuando inviertes tu tiempo e interés en construir una relación y te consideras digno de confianza y creíble, técnicas de persuasión como el encuadre (la forma en que ves a una persona, un lugar o una experiencia). *y* el significado que usted le da: la reproducción, el seguimiento y la sincronización son herramientas apropiadas para usar (consulte la Tabla de contenido para obtener más información sobre estas técnicas, como me refiero a ellas a lo largo del libro).

Aplicar el impacto de la influencia

Si bien la mayoría de las personas anhelan ser influyentes, ya sea con amigos y familiares, o con colegas y clientes, tienen dificultades para definir qué quieren decir con *influyente* o *influyente* . Saben que es algo bueno y que tiene fama de ser positivo y poderoso. No ignoran que no se trata de títulos que suenen imponentes, salarios altos o conseguir lo que quieres cuando lo quieres usando las palabras adecuadas en el momento adecuado. No es algo que te dan en plato ni algo que puedas comprar online; por el contrario, la influencia es un bien adquirido. La esencia de la influencia es *la confianza* y *el tiempo* . Para volverte influyente tienes que:

- ✓ **Ser paciente.** La influencia se construye con el tiempo, ya seas padre, amigo o presidente de una multinacional.
- ✓ **Crea confianza.** Sea confiable, responsable, consistente y honesto al tratar con las personas.
- ✓ **Escuche a la gente.** Interésate por su vida personal y profesional para demostrar que te preocupas por ellos.
- ✓ **Elogie los esfuerzos de la gente.** Cuando reconoces los logros de otras personas, ellas se sienten seguras a tu alrededor y creen que tú te preocupas por sus mejores intereses, por lo que harán lo que les pidas y cuando lo hagas.

Si me preguntas cuál es el núcleo de la influencia, tendré que decir que es la confianza. Mi madre, una mujer influyente por derecho propio, nos inculcó a mi hermana y a mí la convicción de que la confianza es la base sobre la que descansa todo lo demás. La confianza es el núcleo de la influencia y, si bien se puede ganar, desarrollar una relación verdaderamente de confianza y volverse influyente requiere tiempo y paciencia.

No conozco ninguna fórmula mágica ni gran secreto para establecer relaciones de confianza, pero lo que sí sé es que la confianza se gana:

✓ Ser honesto, leal y respetuoso.

✓ Conocer personas, sentir curiosidad por ellas y tratar de apoyarlas.

✓ Escuchar a las personas y trabajar en lo que dicen de manera que sea beneficiosa para todos (consulte el Capítulo 7 para aprender más sobre el poder de escuchar).

✓ Reconocer los logros de las personas y hacerlas sentir bien consigo mismas.

Cuanta más confianza establezcas, más influencia ganarás. Las técnicas de persuasión probadas no son necesarias cuando trabajas por el bien de alguien que confía en ti. El hecho de que confíen en usted demuestra que ya ha establecido una relación influyente con ellos y que actuarán por usted.



La influencia es un privilegio adquirido. Al igual que depositar dinero en el banco, te ganas la confianza de las personas en las que quieres influir antes de empezar a recurrir a ellas; sin confianza no hay influencia.

La influencia consiste en una poderosa combinación de confianza y credibilidad que ha resistido la prueba del tiempo. Al actuar constantemente de una manera fiel a sus valores, genera confianza. Al demostrar constantemente que sabe de lo que está hablando, genera credibilidad. Los pasos para volverse influyente son simples y éticos:

✓ Se fiel a tus valores

✓ Actuar consistentemente

✓ Sé constante en lo que dices y haces.

Los mejores líderes confían en su capacidad para influir en los demás como forma de generar resultados positivos. Una vez que haya dedicado tiempo a construir una relación de confianza con otra persona, puede hacer una llamada telefónica rápida y comenzar a obtener lo que necesita o desea de inmediato. Ya ha invertido en generar confianza y credibilidad.

Combinando persuasión e influencia

Para tener éxito, ya sea en su carrera, en casa con familiares y amigos, con personas que le brindan servicios o con cualquier persona cuyas decisiones y actitudes desee modelar, necesita fuertes habilidades para persuadir e influir. al mismo tiempo. Por ejemplo, una vez que haya construido una reputación positiva a lo largo del tiempo basada en su coherencia, confianza, honestidad e integridad, puede incluir un principio específico de persuasión (como reciprocidad, escasez, afinidad y validación social) para lograr que alguien obtenga algo de él. punto A al punto B. En otras palabras, influyes en las decisiones de alguien a través de tu personalidad y lo convences de hacer lo que quieres a través de tus técnicas de persuasión. Puede leer más sobre estas técnicas en el Capítulo 10 .

Se puede asumir con seguridad que los grandes persuasores e influyentes tienen un alto cociente de inteligencia emocional, que puede definirse simplemente como la capacidad de sacar lo mejor de uno mismo y de los demás. ¡Puedes leer más sobre esta forma de inteligencia en la tabla explicativa que contiene este apartado y que se llama Inteligencia emocional!



La combinación adecuada de persuasión e influencia es similar a la combinación de experiencia, herramientas y habilidades necesarias para construir una casa. La influencia es la base que se establece a través de relaciones sólidas que se nutren y cultivan con el tiempo. Una base sólida es el resultado de sus intenciones y actitudes que generan confianza, establecen credibilidad y agregan valor a sus relaciones. La persuasión es una herramienta específica que utiliza para lograr el mejor resultado. La persuasión también es una habilidad que incluye talento y técnica (que aplicas con carisma) en un esfuerzo por hacer las cosas de inmediato.

Cuando persuades o influyes en las personas para que cambien sus actitudes o alteren sus comportamientos, les estás empoderando para que tomen sus propias decisiones, en lugar de obligarlos a seguir las que tú tomes. No todas las personas querrán cambiar, aunque sea adoptando actitudes o acciones que sean de su interés. Además, la mayoría de las personas rechazan la idea de que alguien les imponga su opinión. Si tiene dificultades para lograr que alguien cambie su comportamiento (hacer que su hijo limpie su habitación, que un vecino pode sus árboles en el jardín o que un colega termine sus proyectos a tiempo), las siguientes estrategias pueden ayudarlo a superar el problema. de la persona en cuestión, anímala a considerar las sugerencias que le haces y a encontrar una solución que se adapte a ella:

✓ **Apela a tus convicciones y valores.** Más que resistirse al cambio, la gente se resiste a ser cambiada. Si alguien piensa que su idea amenaza sus valores fundamentales, es posible que se ponga a la defensiva y no lo escuche. Si cree que lo que una persona está haciendo no es lo mejor para ella, dígale que su comportamiento está en desacuerdo con sus creencias y valores.

✓ **Muestra las consecuencias de tu comportamiento.** Las personas sólo cambian su comportamiento cuando creen que el riesgo de permanecer quietos es mayor que el riesgo de cambiar de rumbo. Muéstrele lo que podría perder si continúa haciendo lo que empezó.

✓ **Haga preguntas relevantes** . Es más fácil para las personas aceptar y creer en una idea si creen que la descubrieron ellos mismos que aceptar una idea impuesta por usted. Pregúntele a la otra persona si sabe cuál sería el mejor curso de acción o si cree que su sugerencia podría funcionar.

✓

Esté preparado para la resistencia. No todo el mundo pensará que tu forma de pensar es la mejor. Si alguien no está de acuerdo contigo, escucha lo que tiene que decir e intenta ver la situación desde su punto de vista. De esta manera, podrá descubrir sus objeciones y crear formas de abordarlas.

✓ **Comprende lo que te motiva.** La emoción es el mayor motivador humano, ya sea positivo (amor, reconocimiento, ambición) o negativo (culpa, miedo, ansiedad). La forma más eficaz de lograr que las personas cambien es apelar a sus motivadores en lugar de a sus deseos y creencias personales.

✓ **Libérate de la conexión emocional con tus ideas.** Lo que funciona para ti no necesariamente tiene el mismo resultado para los demás. Mantenga su mente abierta a contraargumentos y comentarios a sus sugerencias. Es muy posible que una persona encuentre su propia solución al debatir la que usted presentó.

La persuasión, como la influencia, es una ciencia y un arte que se basa en el enfoque específico que se adopta y la emoción. Debes evaluar con delicadeza qué tan bien persuades a alguien basándose en varios principios, como la reciprocidad ("Yo te rasco la espalda y tú me rascas la mía") o la escasez ("¡Sólo quedan tres asientos!"), o cualquier número de otros principios. fuerzas motivadoras que analizo en el Capítulo 10 . Además del enfoque de persuasión que elijas, debes tener en cuenta que cualquier decisión que tome una persona se basa en una respuesta emocional. Puedes descubrir, en el Capítulo 3 , cómo se conectan la emoción y la persuasión.

Inteligencia emocional

El tema de *la inteligencia emocional* (o IE) sigue planteando interrogantes sobre sus fundamentos, métodos y fiabilidad. En términos simples, *la IE* es la capacidad de reconocer, evaluar y gestionar sus propias emociones, así como las de otras personas. A pesar de gozar de popularidad en este momento, IE existe desde hace un tiempo:

✓ A mediados de la década de 1880, Charles Darwin exploró la expresión emocional en la supervivencia y la adaptación.

✓ A principios de la década de 1920, el psicólogo estadounidense EL Thorndike acuñó el término *inteligencia social* para describir la forma en que las personas comprenden y tratan a los demás.

✓ En su libro clásico " *Estructuras de la mente – La teoría de las inteligencias múltiples* ", publicado por primera vez en 1983 en Estados Unidos, Howard Gardner, profesor de la Universidad de Harvard, postula que la existencia de diferentes tipos de inteligencia, incluida la *inteligencia interpersonal* , que él define como la capacidad de comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas, así como *la inteligencia intrapersonal* , que es la capacidad de comprenderse a uno mismo, incluidos sus miedos, sentimientos y motivaciones.

✓ En su libro "Inteligencia emocional: por qué puede ser más importante que el coeficiente intelectual", Daniel Goleman afirma que la inteligencia emocional abarca cuatro componentes: autoconciencia, autocontrol, conciencia social y capacidad para gestionar las relaciones.

Aunque se dan numerosos nombres y descripciones al concepto de inteligencia emocional, existe la creencia compartida de que las definiciones tradicionales de inteligencia ya no son adecuadas para comprender y explicar los resultados del desempeño. Para obtener una descripción general de la IE, consulte el libro *Inteligencia emocional para principiantes* de Steven J. Stein (Wiley).

Comprender los resultados deseados

Saber lo que realmente quieres te da algo a lo que aspirar. Como me dijo un día mi ahijado Joshua: "Es mucho más fácil atrapar a tu presa cuando sabes a qué apuntas". En pocas palabras: los influencers y persuasores exitosos saben a qué apuntan. Saben lo que quieren y cómo lograr los resultados deseados. Quieren invertir en lo que quieren y tienen paciencia en su búsqueda. Consideran los beneficios de lo que quieren, el impacto que sus propuestas tienen en los demás y lo que se necesita para que la gente las acepte.

Los siguientes párrafos exploran el proceso de establecer metas que lo satisfagan y motiven a los demás, todo en un esfuerzo por producir cosas maravillosas juntos.

Aclarando lo que quieres

Hazle un favor a tus amigos y familiares, a tu jefe y a tus colegas y descubre lo que quieres. Igualmente importante, hazte un favor y descúbrelo por ti mismo. Cuando sabes lo que necesitas y quieres, es más fácil convencer a los demás de que acepten tus ideas.



Saber lo que quieres puede no siempre ser fácil de entender. Afortunadamente, existen varias herramientas que pueden ayudarte a aclarar tus objetivos y luego alcanzarlos, incluida una que encuentro particularmente útil: crear objetivos INTELIGENTES. Lea más sobre la creación de objetivos específicos, mensurables, alcanzables, realistas y con plazos determinados en el Capítulo 12 .



Si tiene problemas para aclarar lo que quiere lograr, es posible que desee trabajar en la creación de objetivos INTELIGENTES con un entrenador o alguien a quien respete que pueda escucharlo y hacerle preguntas que le hagan pensar.

Respetar a otras personas

Como dijo recientemente mi hija al presentarme en un evento: “Cualquiera que conozca a mi madre sabe de su estricto cumplimiento de la Regla de Tres. Como es característico en ella, esta noche comparte con vosotros sus tres R. Cuando tratas a los demás con respeto y estableces una buena relación, puedes producir resultados extraordinarios”.

La gente estará más dispuesta a escuchar tus sugerencias si muestras interés en ellas y las respetas. Cuando las personas sienten que usted se preocupa por ellas, están dispuestas a hacer un esfuerzo adicional por usted. No es necesario que te guste la otra persona ni que seas parecido a ella. Sólo tienes que respetarla por la persona que

es si quieres conseguir resultados positivos. Se logran grandes éxitos cuando las personas trabajan juntas en relaciones respetuosas donde todos aceptan las diferencias como parte del ser humano.
Tratar a las personas con respeto significa comprender sus necesidades e inquietudes y actuar de una manera que las valore. Debes aceptarlos tal como son, sin juzgarlos. Como me enseñaron en la Escuela Dominical: "No juzguéis para que no seáis juzgados" (Mateo 7:1). Para obtener más información sobre cómo tratar a las personas con respeto y establecer *una buena relación* , vaya al Capítulo 2 .

Trabajando juntos para lograr tus objetivos

Trabajar juntos para lograr objetivos es mucho más fácil que luchar para hacerlo todo solo. Una persona simplemente no puede imaginar, planificar y ejecutar una gran propuesta sin el aporte de los demás. El director financiero de una empresa no puede entregar sus informes financieros de fin de año sin trabajar junto con el auditor, el contador y los administradores de la empresa. Un vendedor no puede vender sin un producto o servicio. Un atleta de talla mundial tampoco puede alcanzar la excelencia sin su equipo de apoyo. ¡Demuéstrame que las personas no necesitan el apoyo de otros para lograr sus objetivos y yo mismo te enviaré una copia firmada de este libro!
Trabajar juntos para lograr un resultado que satisfaga los valores, necesidades e inquietudes de las personas requiere contribuciones de una variedad de fuentes. Todos los que se ven afectados por las decisiones deben sentir que fueron parte de los procesos a través de los cuales se tomaron. Si se impone una elección a personas que no tienen la oportunidad de dar una opinión, estarán menos dispuestas a comprometerse y cumplir que si hubieran hecho alguna contribución.
No siempre es posible obtener opiniones de todas las personas cuyas vidas se ven afectadas por una propuesta. En estos casos, las personas deben confiar en que otros (como agentes, abogados o asistentes) hablen en su nombre y se aseguren de que se consideren todas las cuestiones que les afectan. Por ejemplo, los defensores de personas con discapacidades de aprendizaje o problemas de salud mental pueden representar a sus clientes ante:

✓ Expresa tus opiniones y deseos.
✓ Garantiza tus derechos
✓ Representa tus intereses
✓ Tener acceso a información y servicios.
✓ Explora opciones y opciones

Adoptar los atributos de un persuasor e influyente eficaz

Los persuasores e influyentes eficaces saben lo que quieren y no tienen miedo de perseguir sus deseos. Son personas emprendedoras y orientadas a la acción que hacen que las cosas sucedan. Si bien tienen una visión muy clara de lo que quieren (ver sección anterior), también son pacientes y comprenden que Roma no se construyó en un día.

Los siguientes párrafos revelan seis de los atributos clave que aliento en mis clientes que quieren convertirse en mejores persuasores e influyentes. Además, animo a mis hijos a adoptar estos atributos, ya que la persuasión y la influencia son tan importantes en la vida cotidiana como lo son en la oficina.

Sentar las bases para la persuasión y la influencia

La persuasión y la influencia no ocurren de forma natural. El proceso requiere pensamiento, acción y práctica. Los muy buenos persuasores y negociadores planifican sus enfoques teniendo en cuenta la personalidad, necesidades e inquietudes de la persona a la que persuaden. Consulte *Negociación para tontos* de Michael C. Donaldson (Alta Books) para obtener más información sobre este tipo específico de persuasión.

Es más, se requieren características, rasgos y mentalidades específicas si quieres convertirte en un persuasor e influenciador de primer nivel. Comparto contigo, en esta sección, aquellas cualidades que creo que son necesarias si quieres ser el mejor persuasor, influenciador o negociador que puedas.

Demostrando que eres digno de confianza

Haz lo que dijiste que harías y compórtate de manera consistente. Cuando las personas saben lo que pueden esperar de usted, confían en que cumplirá (o incluso superará) sus expectativas basándose en lo que ha hecho en el pasado. Tu círculo de influencia se amplía y tu poder de persuasión aumenta.

Cuando las personas ven que usted vive según sus valores, se sienten seguras a su alrededor. Saben que estás siendo fiel a ti mismo y a lo que pueden esperar de ti. Puede demostrar su confiabilidad en la forma en que trata a las personas, en la forma en que aborda su trabajo y en la forma en que lleva su vida, particularmente en la forma en que:

✓ Actúa según tus valores

✓ Tratar a las personas con respeto

✓ actuar honestamente
✓ Demuestra integridad
✓ cumple promesas
✓ Objetivos del bien común

Cuando demuestras que los demás pueden contar contigo para hacer lo que sea necesario para resolver las cosas, demuestras que tienes voz y voto.



A lo largo de este libro, lees acerca de cómo la confiabilidad es importante para el proceso de persuasión e influencia en las personas. Quizás sea la más importante de todas las características porque forma la base sobre la que se basan los demás atributos.

Demostrando confianza

Las personas que se sienten cómodas y conectadas consigo mismas te atraen hacia ellas como un imán. Simplemente desea estar cerca de alguien que demuestre un pensamiento claro, una actitud abierta, una perspectiva equilibrada y la voluntad de defender lo que cree. Al estar conectado contigo mismo (en tu núcleo, en tu corazón y en tu mente), irradias una base sólida en la que otros pueden confiar. El ideal no es ni apologético ni agresivo; simplemente irradias confianza en tu capacidad para manejar cualquier cosa que se te presente. Puedes seguir la corriente y, aun así, cuando llegue el momento, tomar decisiones cruciales. Bajo presión, manifiestas fuerza y determinación. Si no tiene las respuestas, sabe dónde encontrarlas. Lea más sobre cómo demostrar este tipo de confianza en el Capítulo 6 .

Actuar éticamente

La película *Wall Street* (1987), con Michael Douglas en el papel de Gordon Gekko, se hizo famosa por presentar al mundo la frase: “La codicia es buena”. Estas palabras se convirtieron en un grito resonante en todo el mundo empresarial, a medida que las organizaciones y los gobiernos parecían descartar la ética a medida que aumentaban las recompensas financieras. Fue necesario un desastre financiero sin precedentes para revelar lo que sucede cuando el comportamiento se desvía hacia el lado equivocado de la ética.

Mientras buscaba la definición final de la palabra ética, seguía encontrándome con la palabra *honestidad* . También surgieron otras palabras y frases como *responsable, justo* y *una preocupación sincera por el bien de los demás* . Si eres honesto en tu conducta con las personas, si te comportas de manera responsable y demuestras un verdadero deseo de trabajar por el bien de los demás, estoy dispuesto a decir que estás actuando éticamente.

Cuando era niña, mis padres me enseñaron a ser honesta, responsable y buscar el bienestar de todos. En mi opinión, bastante eficaz y básico, pero ahora estos principios se enseñan en la universidad y mediante cursos en línea. Para obtener más información sobre el comportamiento ético, vaya al Capítulo 5 .

Tener una actitud mental positiva y equilibrada.

Las personas persuasivas e influyentes no pierden el tiempo teniendo pensamientos negativos o deseando daño a los demás. Buscan la armonía y quieren ver a todos salir victoriosos. No albergan remordimientos ni hablan negativamente de los demás y son fieles a sus convicciones. Entran en el proceso de persuasión con intenciones positivas, sabiendo que buscar un resultado en el que todos ganen es la mejor manera de demostrar confiabilidad. Los mejores persuasores e influencers buscan lo mejor para todos.

Piensa por un momento en la teoría de que detrás de cada acción hay una intención positiva. Este concepto proviene de la programación neurolingüística sobre la cual puedes leer más en *Programación neurolingüística para principiantes* , de Romilla Ready y Kate Burton (Alta Books). Si una acción en particular parece dura dadas las circunstancias, mire detrás del comportamiento para descubrir las posibles razones detrás de él. Emociones como los celos, el miedo y la ansiedad suelen estar en el centro del comportamiento malo y desagradable, en lugar de que las personas sean simplemente malas por placer.

Estar orientado a objetivos y a la acción.

Los persuasores e influencers persiguen sus objetivos y no dejan que nada se interponga en su camino, no son personas que se sientan a esperar que la suerte caiga del cielo.

Las metas y los objetivos son herramientas que le ayudarán a desarrollar su lado persuasivo e influyente. Cuando se le preguntó acerca de cómo perseguir sus objetivos, el actor estadounidense Richard Chamberlain dijo: "Si deseas algo con todas sus fuerzas y estás dispuesto a hacer lo que sea necesario para lograrlo, entonces nada, nadie podrá detenerte". Yo agregaría a esto que hagas lo que hagas, asegúrate de que sea ético y se ajuste cómodamente a tus valores (ver Capítulo 2).



Si se siente apático cada vez que avanza hacia sus objetivos, verifique si realmente es un objetivo con el que está comprometido. A menos que realmente quieras lo que buscas, no estarás muy entusiasmado por hacer lo que sea necesario para llegar allí. Consulte el Capítulo 12 para aprender más sobre el establecimiento de metas.

Centrándose en resultados beneficiosos para todos

Los hijos del cartel de la persuasión y la influencia son generosos y disfrutan viendo a cada individuo salir victorioso. Apuntar a resultados que funcionen para el bienestar de todos atrae a la gente hacia usted. Si aquellos a quienes desea persuadir entienden que sus recomendaciones contienen algo bueno para ellos, estarán mucho más dispuestos a aceptar sus sugerencias.

Su lista de tareas pendientes de persuasión e influencia

A continuación se muestra una lista de comportamientos que puede adoptar y que le ayudarán a convertirse en una persona de influencia y persuasión. En lugar de abordarlos todos a la vez, elija uno o dos para comenzar, concentrándose en ellos durante aproximadamente una semana hasta que los haya absorbido en su comportamiento. También puedes escribirte un recordatorio ocasional, conseguir el apoyo de un amigo o incluso pegar tu lista en el espejo del baño para poder mirarla cada mañana y cada noche mientras te cepillas los dientes.

✓ **Llegar a tiempo.** Si bien algunas personas usan el juego de la espera como una estrategia de poder, yo digo que, a menos que seas la novia (a quien se le permite hacer esperar a la gente durante unos minutos), llega a tiempo, preparada y lista.

✓ **Vístase en consecuencia.** Al igual que los actores en el trabajo, encarna al personaje. Determina qué vestimenta es apropiada para la imagen que deseas retratar y vístete en consecuencia. Consulte el Capítulo 10 para obtener más ideas sobre cómo vestirse y arreglarse sin exceder su presupuesto para ropa.

✓ **Trata a los demás con respeto.** Cuando demuestras que valoras a los demás, su opinión sobre ti aumenta, aumentando tu nivel de influencia y tu capacidad de persuasión.

✓ **Mostrar un interés genuino por las personas y los proyectos.** A la gente le gusta sentirse especial, valorada y querida. Si les demuestras que te preocupas por ellos, se sentirán bien contigo. Cuando las personas se sienten bien contigo, están dispuestas a hacer lo que les pidas.

✓ **Trate de reducir la carga sobre los demás.** Si puedes ayudar a alguien, ayuda. La persona te recordará con un pensamiento positivo durante mucho tiempo después de la acción. Mi sobrina Jenny dice: "Es posible que las personas no recuerden lo que dijiste o hiciste, pero siempre recuerdan el sentimiento que les generaste".

✓ **Sea generoso en sus palabras y acciones.** Habla bien de la gente y actúa con amabilidad. Actuar negativamente empaña tu reputación. La gente imagina que si estás diciendo algo malo sobre alguien ahora, nada te impedirá hablar negativamente de esa persona en el futuro. Evite juzgar y chismear. Cuando menos lo esperas, la negatividad vuelve a por ti.

✓ **Piensa en tus palabras y acciones.** Establece qué comportamientos pueden llevarte a tus objetivos y cuáles tienen más probabilidades de alejarte de ellos.

✓ **Predice el punto final.** Incluya tantos detalles prácticos como pueda para darle energía y seguir avanzando. Cuando las cosas se ponen difíciles o encuentras contratiempos y resistencia, tener una visión clara de lo que quieres lograr te ayudará a mantener el rumbo.

✓ **Asegúrese de que sus argumentos y puntos de vista satisfagan las necesidades de la otra persona.** Las personas están dispuestas a cooperar con usted en la medida en que se sientan responsables de las acciones que realizan y no porque usted las manipuló, coaccionó o intimidó.

Apuntar a resultados recíprocamente positivos. El éxito atrae a la gente como un imán. Para lograr resultados mutuamente beneficiosos es necesario dejar de lado los planes personales y buscar el éxito para todos. Debe escuchar activamente (consulte el Capítulo 7) lo que dicen los demás para poder comprender sus problemas y buscar puntos en común.



Cuando alguien trabaja para su propio beneficio, tiende a hablar más y escuchar menos. Cuando quieras cambiar las creencias y comportamientos de alguien, presta atención a tu equilibrio personal entre hablar y escuchar durante las conversaciones que tengas.

Buscar inspiración en otras personas

Siga sus modelos a seguir. Si no tienes ninguno, busca alguno.



Mantenga los ojos y los oídos abiertos y busque modelos a seguir dondequiera que pueda encontrarlos. Presta atención a las personas que te rodean. Observa cómo se tratan entre sí y adopta sus actitudes como propias, siempre que encajen cómodamente con tus valores. No importa de dónde vengan tus modelos a seguir. Lo que importa es *cómo* se comportan.

Cuando busque modelos a seguir, sea específico en lo que necesita y desea. Hágase preguntas sobre los beneficios que busca para tener claras las áreas de usted que le gustaría mejorar. Cuando te permites reconocer que puedes beneficiarte de las experiencias y habilidades de los demás, te das la oportunidad de mejorar tu nivel de influencia buscando lo mejor de lo mejor.

Observa a las personas siempre que puedas. ¿Que notaste? ¿Cómo se están comportando? ¿Cómo es su voz? ¿Qué efecto tienen vuestras voces en vosotros? ¿Qué es lo que parecen? Describe sus gestos y cómo los interpretas. ¿Cómo describirías sus actitudes basándose en lo que observaste? ¿Hay algo en ellos que te atraiga? Al responder estas preguntas, te proporcionas modelos de conductas verbales y no verbales que puedes imitar (o no) dependiendo de lo que quieras revelar sobre ti a los demás.

Busque personas que respete y admire y tráigalas a su mundo. Presta atención a cómo se comportan e imita estos comportamientos. Puedes tener varios modelos a seguir en la vida, y ellos ni siquiera necesitan saber que son tus modelos a seguir. Por ejemplo, cuando trabajaba en Nueva York, vivía frente a una tienda de conveniencia abierta las 24 horas. María, la mujer trabajadora propietaria de la tienda, siempre me saludaba con una sonrisa en el rostro y un alegre “¡Hola, señorita!” en cualquier momento del día o de la noche. Su actitud amistosa y su comportamiento hospitalario me hicieron sentir bienvenido y valorado. Ella todavía me sirve como modelo a seguir por el tipo de actitud que pretendo encarnar tanto en mi vida social como profesional. Es bueno ver a una persona como un ejemplo de comportamiento de un determinado rasgo o conjunto de rasgos. No todo el mundo tiene necesariamente todos los rasgos que admiras, y algunas personas pueden incluso tener ciertos rasgos que te parecen reprensibles.



Al considerar sus modelos a seguir, busque personas que estén fuera de su círculo de influencia inmediato. Si admira el comportamiento de alguien y quiere beneficiarse aprendiendo de la otra persona, pregúntele. Dígale quién es usted, qué quiere y sus razones para querer que ella sea su modelo a seguir. Asegúrate de decirle lo que estás dispuesto a darle a cambio. Aunque siempre es beneficioso comunicarse con alguien cara a cara (observar las reacciones de la otra persona dice más que las palabras que dice), enviar un correo electrónico y llamar son alternativas aceptables. Sólo asegúrate de que sepa que no necesitará hacer nada diferente o adicional, y todo lo que quieres hacer es observarlo y tal vez hacerle algunas preguntas a lo largo del camino.

La buena noticia de convertirte en un persuasor e influenciador de clase mundial es que puedes desarrollar tus habilidades siempre que estés dispuesto a abrirte al proceso y poner en práctica las actitudes y comportamientos necesarios.



Siempre comience su camino hacia cualquier objetivo, incluido el trabajo con modelos a seguir, escuchando. Prestar atención a la forma de hablar de una persona, incluidas las características de su voz –entonación, ritmo, intensidad y volumen–, así como a las palabras que elige, indica sus pensamientos, convicciones y sentimientos. Además, escuche lo que no dice, ya que esto le brindará información adicional de la que puede beneficiarse. Como me recuerda mi hija: “Tienes dos oídos, dos ojos y una boca. Úsalos en ese orden para aprender de los demás”.

Los persuasores e influyentes exitosos son grandes oyentes. Dejan que los demás cuenten sus historias sin interrumpirlos ni juzgarlos y les dan todo el tiempo que necesitan para hablar. Entienden lo que dicen los demás y también lo que no dicen. Responden con interés y atención. Pase al Capítulo 7 para obtener más información.

Capitulo 2

Buscando afinidades con su audiencia

En este capítulo

- Conócete a ti mismo
- Comprender a los demás
- Desarrollar relaciones

W. ¿Con qué frecuencia intentas reflexionar sobre lo que te importa y lo que te motiva e impulsa a alcanzar tus objetivos? Del mismo modo, ¿con qué frecuencia se esfuerza por reflexionar sobre lo que les importa a los demás, incluidos sus clientes y colegas, así como su pareja, su familia y amigos? ¿Qué motiva e impulsa a cada persona que conoces a esforzarse por alcanzar sus

objetivos? Si usted es como la mayoría de las personas que conozco del trabajo y de la vida fuera de la oficina, la respuesta a todas estas preguntas es: "No es suficiente". Estar atrapado en las tareas y obligaciones cotidianas puede fácilmente hacer que te olvides de detenerte y pensar en ti mismo. Además, necesitas ver a las personas que te rodean como individuos, no sólo como medios para lograr una meta. Si quieres persuadir a la gente, necesitas saber qué es importante para ti y para ellos y cómo puedes combinar ambos.

Un viejo proverbio chino dice que si no te conoces a ti mismo ni a tu enemigo, siempre perderás la batalla. Incluso dice que si te conoces a ti mismo y a tu enemigo, siempre ganas. Aunque la palabra "enemigo" puede ser demasiado dura en el contexto de conocer a la audiencia a la que se desea persuadir o influir, el principio aún se aplica. Cuanto más te conozcas a ti mismo y a las personas a las que quieres persuadir, mayores serán tus posibilidades de convencerlos de que el tuyo es el mejor camino. En este capítulo, lo guiaré a través del proceso de autorreflexión, comprensión de los demás y construcción de relaciones, todo con el objetivo de ayudarlo a lograr resultados mutuamente satisfactorios.

Reflexionando sobre ti mismo

Comprenderse y conocerse a sí mismo significa varias cosas para diferentes personas. El autoconocimiento implica saber:

✓ ¿Qué quieres de tu vida?
✓ ¿Cuáles son tus debilidades y fortalezas?
✓ Qué te motiva y qué te tranquiliza
✓ ¿Qué te gustaría cambiar de ti o de tu vida?
✓ ¿Qué has logrado hasta ahora?
✓ ¿Cómo prefieres relacionarte con los demás?
✓ ¿Cuáles son tus valores y creencias más importantes?
✓ Cómo te ves a ti mismo

Los mejores líderes tienen un alto grado de autoconciencia. Se toman el tiempo para entenderse a sí mismos, así como qué es importante para ellos, qué los motiva y qué los frena. El 11 de septiembre y los días siguientes, Rudolph Giuliani, ex alcalde de la ciudad de Nueva York, abordó demandas inimaginables, como alentar a los trabajadores en el lugar del desastre y consolar a las familias y amigos de las víctimas. Además, estaba librando una batalla personal contra el cáncer de próstata. En su libro *El Líder* , Giuliani dice que aunque compartía la tristeza de quienes acudían a él en busca de esperanza, no podía dejar que sus emociones prevalecieran sobre su deber de servir al pueblo que lo eligió. Oprah Winfrey es lo suficientemente consciente de sí misma como para reconocer que al revelar su historia personal, corre el riesgo de

llamar la atención, influir en los demás y hacer que sucedan grandes cosas, ya sea construir una escuela para niñas en Sudáfrica o crear uno de los programas de televisión más antiguos. . También sabía que después de 25 años presentando su programa, era hora de detenerse y concentrarse en nuevas empresas. Tanto Winfrey como Giuliani conocen el valor del autoconocimiento cuando se trata de tomar las decisiones correctas en el momento adecuado.



Los libros *My American Journey* , del general Colin Powell, y *Leadership Lessons from West Point* , de Jim Collins y el mayor Doug Crandall, están llenos de relatos reveladores e inspiradores que resaltan la importancia del autoconocimiento. Para conocer una historia divertida, profunda y esclarecedora de autodescubrimiento, lea el libro de Elizabeth Gilbert, “Eat, Pray, Love” o mire la película.

Los siguientes párrafos cubren un conjunto de herramientas y técnicas que pueden ayudarlo a ver más profundamente dentro de usted mismo y, en el proceso, tal vez descubrir nuevas y poderosas verdades.

Mirando en el espejo

Gran parte de lo que sabes sobre tus pensamientos, reacciones y comportamientos proviene de tu inconsciente. Aunque puedas darte cuenta de que estás de buen, mal o regular humor, a menos que tengas conocimientos de autoconciencia, es muy poco probable que sepas la fuente de tu actitud y tus sentimientos y, lo que es aún más importante, qué hacer con ellos.

Al tomarse el tiempo y hacer un esfuerzo para conocerse a sí mismo, podrá observar y reflexionar sobre cómo sus pensamientos, palabras y reacciones le impactan a usted y a los demás. Cuando comprende el efecto de su comportamiento, puede hacer algo al respecto, incluso hacer más o menos algo o tomar decisiones alternativas.



Cuanto más comprenda lo que es verdad para usted (sus valores, actitudes y puntos de vista), mejor podrá comprender el impacto de sus pensamientos, palabras y comportamientos en los demás. La verdad puede ser complicada de definir. Al mismo tiempo que hay verdades objetivas: el sol sale por el Este y muere por el Oeste; necesitas comida para sobrevivir; hay verdades subjetivas que resultan de tus creencias y experiencias personales. Lo que es cierto para usted puede no serlo para su prójimo. Eso está bien, siempre y cuando usted y ella respeten el derecho del otro a sus verdades personales y las tengan en cuenta al negociar los límites de propiedad, la contaminación acústica o el mejor día para hacer el picnic del vecindario.

Escucha tu voz interior para ponerte en contacto contigo mismo. Lo que dices (y no dices) durante tu diálogo interno te ayuda a comprender lo que tu cuerpo, mente y alma

están experimentando y comunicando. Cuando combinas la autorreflexión con escucharte a ti mismo – dándote tiempo para descubrir quién eres y qué te motiva – tu autoconocimiento aumenta, permitiéndote tomar decisiones más sensatas que si solo estuvieras especulando. Invertir tiempo en la autorreflexión, reconociendo tus valores fundamentales (aquellas cosas que son más importantes para ti) te ayuda a aclarar lo que quieres ser, hacer y tener en tu vida, así como cómo quieres sentirte y comportarte. La autorreflexión le permite identificar sus características y monitorear sus interacciones con los demás. La autorreflexión no es fácil y es posible que descubras cosas sobre ti que no te gustan. Perseverar. Cuanto más tiempo dediques a profundizar mientras reflexionas sobre quién eres, más te entenderás a ti mismo. Cuanto más te comprendas a ti mismo, más podrás dirigir y controlar tus actitudes y crear relaciones positivas y productivas.

Existen muchos instrumentos y herramientas que pueden ayudarte a descubrir más sobre ti mismo. Internet está lleno de cuestionarios, herramientas y consejos que le guiarán en su viaje de autodescubrimiento. Entre ellos están:

- ✓ Cuestionarios que le ayudarán a descubrir su tipo de personalidad y su forma de pensar actual
- ✓ Pruebas de aptitud y habilidad diseñadas para evaluar su razonamiento lógico o su rendimiento de pensamiento.



El factor miedo

ar la autoconciencia puede dar miedo; nunca se sabe lo que podría descubrir. Intente lidiar con la incertidumbre de esta manera: es posible que haya hecho una serie de cosas que lo asustan en su vida hasta ahora: ir a una cita a ciegas, hacer una presentación formal, pedirle a su jefe un aumento de sueldo, entrevistarse para un trabajo que realmente le interesa. quieres, puenting. En estas y otras iniciativas de alto riesgo, lo más aterrador es pensar en ellas. Una vez que te comprometes a actuar, tienes poco tiempo para temer.

No importa lo aterrador que pueda ser, si desea realizar cambios en su vida o en la vida de los demás, necesita saber quién es y qué representa antes de tomar cualquier medida. Cuanto más te comprendas a ti mismo, más capaz serás de vivir tus valores y alcanzar tus objetivos. Además, descubrir quién eres te hace capaz de dar más de ti a los demás, mejorando tus relaciones y contribuyendo a tu autoestima y confianza. Cuanto más sepa sobre usted mismo, más podrá encontrar puntos en común con los demás.

- ✓ Evaluaciones de retroalimentación para ayudar a los empleados a reconocer sus debilidades y fortalezas y ser más efectivos.

Aunque puede utilizar estas pruebas y evaluaciones por su cuenta, se beneficiará más cuando trabaje con un administrador, entrenador o consultor calificado que comprenda las implicaciones y pueda explicar los resultados de una manera positiva y productiva. Quien interprete la información está ahí para ayudarle a reconocer sus comportamientos y cómo otros pueden verlo. Debes confiar en la persona con la que elijas trabajar debido a la naturaleza personal de los resultados, así que entrevista a varios profesionales antes de tomar tu decisión final. Si elige trabajar con un

profesional para aprender más sobre usted mismo, prepárese para pagarle por su experiencia profesional.
Es común en el lugar de trabajo que los departamentos de recursos humanos, aprendizaje y desarrollo apliquen pruebas y realicen investigaciones y encuestas para evaluar las habilidades y la eficacia. Si quieres saber más sobre ti y no te han ofrecido una evaluación, solicítala.



Para ayudarte a comprender mejor quién eres, escribe diez finales sinceros para la oración "Yo soy...", llenando el espacio con una oración que resuma tu visión actual de ti mismo y muestre cómo tu comportamiento respalda esa visión. Si lo deseas, puedes sustituir la palabra “soy” por “siento”. Por ejemplo, podría decir: "Soy positivo y extrovertido y lo demuestro por la forma en que acepto desafíos y muestro interés en otras personas" o "Me siento ansioso por lo que sucederá en mi vida y lo demuestro dudando en Iniciar proyectos y reacio a involucrarse con otros”. Aunque no es necesario, es posible que desees compartir tus respuestas con un amigo o colega de confianza que te escuche, sin juzgar ni cuestionar lo que dices. Si bien puede que te sientas cómodo haciendo este ejercicio con tu pareja, puede ser mejor elegir a alguien que sea más neutral para evitar posibles conflictos o discusiones sobre lo que revelas.

Defender el autoconocimiento

Toda esta charla sobre dedicar tiempo a uno mismo puede parecer egoísta, pero no lo es. Si no te cuidas ni sabes quién eres, a nadie más le importará tampoco.
Las personas que carecen de autocomprensión y también entienden las razones por las que piensan, sienten y se comportan como lo hacen están condenadas a una vida *del Día de la Marmota* . Cometen los mismos errores una y otra vez, lo que da como resultado resultados idénticos.
Cuando dominas tu autoconocimiento y te liberas, en el proceso, de un circuito aparentemente interminable de frustraciones, también:

✓ **Intensifica su proceso de toma de decisiones.** Ya no se limita al razonamiento subjetivo (por el cual percibe los problemas basándose estrictamente en sus convicciones, ideales y opiniones personales), puede salir y observar las situaciones desde un punto de vista objetivo. La ventaja de considerar objetivamente a las personas, los acontecimientos y los problemas es que sus opiniones, emociones o prejuicios personales no influyen en sus decisiones. Tomas tus decisiones basándose en hechos reales y no en conjeturas. Cuando usted personalmente se desconecta de los problemas y piensa en ellos desde el punto de vista de la otra persona, obtiene una

perspectiva más amplia que conduce a decisiones más justas. Las decisiones justas tienden a basarse en actitudes éticas, sobre las cuales puede leer en el Capítulo 5 .

✓ **Logra mejores resultados dentro de tus relaciones.** Otras personas (incluidos tus amigos, familiares, colegas y equipo de trabajo) aprecian tu disposición a compartir tu verdadero yo, lo que mejora tus interacciones. Saber quién eres libera tu energía para que estés más abierto a comprender a los demás.

✓ **Comunicarse de manera más efectiva.** Al ir directamente a la esencia del tema que se está discutiendo, podrá compartir información con franqueza, honestidad e integridad (vaya al Capítulo 5 para obtener más información sobre integridad y persuasión). También estará más abierto a comprender las preocupaciones de sus oyentes, lo que le permitirá adaptar mejor su mensaje a sus necesidades. Puede encontrar más información sobre cómo adaptar su mensaje en el Capítulo 12 .

✓ **Aumente sus perspectivas de progresión profesional.** Demostrar conocimiento de uno mismo requiere madurez y voluntad de profundizar para llegar a las cosas importantes. Además de descubrir qué te hace bueno en lo que haces, puedes descubrir qué te impide alcanzar tus objetivos. Al identificar creencias negativas que conducen a comportamientos destructivos, podrás cambiar tu enfoque hacia uno que te traiga prosperidad, paz y felicidad tanto en tu vida profesional como en tu vida con amigos, familiares y conocidos. Cuanto más sepa sobre usted mismo, más probabilidades tendrá de prosperar su vida tanto en el hogar como en el trabajo.

En lugar de pensar en este proceso de autodescubrimiento como egocentrismo, aprovecha activamente la oportunidad de profundizar en conocerte verdaderamente a ti mismo. Lo peor que puede pasar es que te conviertas en un líder más eficaz y, como resultado, aumentes tu éxito profesional. Para quienes no tienen un trabajo remunerado fuera del hogar, la autoconciencia puede conducir a la satisfacción personal y a relaciones productivas en sus interacciones diarias con los demás.

Mirando a través de la ventana de Johari

En 1955, los psicólogos estadounidenses Joseph Luft y Harry Ingham desarrollaron un modelo sencillo y útil para demostrar y aumentar el autoconocimiento y la comprensión mutua entre individuos y grupos. Llamaron a su modelo Johari, una mezcla de sus nombres.

Sigue siendo relevante y valioso para el desarrollo personal y grupal, así como para mejorar la comunicación y desarrollar relaciones, debido a su énfasis en el comportamiento, la empatía y la cooperación. Para obtener más información sobre el poder de la empatía para influir en las personas, consulte el Capítulo 3 .

Si piensas en una cuadrícula con cuatro cuadrados, como una ventana con cuatro paneles, puedes visualizar el concepto de Ventana Johari. El eje horizontal representa a

la persona, incluyendo lo que sabe y no sabe sobre sí misma. El eje vertical representa a los demás y lo que saben y no saben sobre la persona.
A lo largo de los años, los usuarios de Johari Window han adaptado su terminología, particularmente al describir las cuatro regiones. Es posible que encuentre diferentes nombres para los cuatro cuadrantes que se muestran en la Figura 2-1 , pero el significado de cada región es similar a lo que describo en los siguientes párrafos.



El proceso de autorrevelación y búsqueda de retroalimentación puede estar plagado de obstáculos. Sea consciente de sus límites y susceptibilidades. El grado y la profundidad con los que deseas penetrar la comprensión de ti mismo siempre deben ser de tu propia elección y no impuestos por alguien cuyas intenciones pueden ser buenas pero cuya capacidad es deficiente, o por alguien que en el fondo no está considerando lo que es. es lo mejor para usted, ya que puede descubrir rasgos, sentimientos y características con los que no puede lidiar solo. Si cree que es demasiado para usted, busque la orientación de un asesor, colega o profesional de confianza que tenga experiencia en brindar comentarios. Si desea alejarse suavemente de una situación o conversación, diga algo como: “Gracias por su interés y preocupación. Me gustaría tener algo de tiempo para reflexionar sobre las cosas que sugeriste”.



Figura 2-1: La Ventana Johari ayuda a desarrollar el autoconocimiento.

Cuadrante 1: Área abierta

En este espacio, encontrará información sobre usted que usted y los demás conocen. Los ejemplos podrían incluir el color de sus ojos, su nivel de conocimiento y sus sentimientos y emociones.

Cuanto más abierto pueda ser con los demás acerca de quién es usted, más eficaces y productivos podrán llegar a ser usted y las personas con las que trabaja, juega y vive. Cuando su Cuadrante 1 está repleto de información y la comunicación y la cooperación son buenas, es menos probable que experimente distracciones, desconfianza, conflictos o desacuerdos.

Si conoces bien a alguien, esta área probablemente sea mucho más grande y esté bien desarrollada. Si no lo conoces bien, probablemente el espacio sea más pequeño y esté lleno de menos detalles. No seas tan duro contigo mismo con respecto al tamaño de un cuadrante 1; si es pequeño, es probable que no hayan tenido tiempo de conocerse bien.



Para aumentar su Cuadrante 1, necesita:

✓ Explora tu área ciega (ver el siguiente párrafo), que expande el cuadrante horizontalmente. Solicite comentarios y escuche de forma interactiva. Consulte el Capítulo 7 para obtener más información sobre la escucha interactiva y el Capítulo 5 para obtener más información sobre la retroalimentación.

✓ Divulgue información sobre usted, que expanda verticalmente esta área. Responde preguntas de otros y ofrece información relevante sobre ti.

Cuadrante 2: Zona ciega

Este espacio cubre información que otros conocen pero que usted ignora.

Por ejemplo, es posible que tenga hábitos molestos (como interrumpir, juzgar o criticar) de los que no se da cuenta. Es posible que esté ciego al hecho de que siempre impulsa sus intereses personales sin considerar cómo sus palabras y acciones afectan a otras personas y sus sentimientos.

Puede disminuir el tamaño de esta área y aumentar el tamaño de su área abierta solicitando comentarios de los demás y aceptando lo que dicen. Desea reducir el tamaño de su área ciega tanto como pueda porque este no es un lugar efectivo ni productivo.

Cuando estás en tu zona ciega, eres ignorante de ti mismo y probablemente te equivocas en ciertos temas. Otras personas pueden retener información sobre usted a propósito, ya sea porque no quieren herir sus sentimientos o porque quieren sabotear su carrera. Al mantenerlo en la oscuridad (restringir el acceso a datos y decisiones o transmitir información incompleta, inexacta o exagerada) alguien puede contribuir a su falta de conocimiento sobre lo que sucede con usted, su carrera o sus relaciones. Ya sea que sea ciego en el trabajo o en sus relaciones personales, ser ajeno a lo que sucede es un lugar difícil para crear relaciones productivas.



Phillipa estaba feliz en su matrimonio y pensaba que era estable. Ella y su esposo, Stewart, se encuentran en buena situación financiera, comparten intereses comunes, tienen cuatro hijos sanos, dos hogares y una vida social activa. Cuando una de las amigas de Phillipa insinuó que Stewart estaba teniendo una aventura de años con un conocido en común, quedó devastada. Enojada con su amiga por destruir su imagen de la realidad al sembrar dudas en su mente, confrontó a Stewart y a la otra mujer. Ambos admitieron la aventura, diciendo que fue sólo física, que no tenían intención de poner fin a su matrimonio y que pensaban que lo que ella no sabía no podía hacerle daño. El matrimonio de Phillipa está en ruinas, su amistad con la persona que le contó sobre la aventura es tensa y la creencia de Phillipa en la santidad del matrimonio ha sido seriamente puesta a prueba.

Cuadrante 3: Área secreta

En esta área, sabes cosas sobre ti mismo pero las mantienes ocultas a los demás. La información que tienes aquí puede incluir miedos, sentimientos, motivos ocultos, secretos, sensibilidades... cualquier cosa que sepas sobre ti mismo y que decidas no revelar.



Mantener oculta cierta información personal y privada es natural e incluso aconsejable, siempre y cuando no tenga relación con la salud, seguridad y productividad de otras personas. Sin embargo, si la información que mantiene en secreto puede beneficiar a otros y mejorar las relaciones, creo que debería divulgarla y revelarla, en la cantidad y forma adecuadas, por supuesto. Mucha información es de poca utilidad para nadie y su difusión puede interpretarse como una divulgación de información oportunista con poca o ninguna ventaja para el oyente.

Cuanto menos oculte sobre sí mismo, más probabilidades tendrá de encontrar una buena relación con los demás, desarrollarla *(consulte la* sección "Crear una buena *relación "* más adelante en este capítulo) y crear comprensión, cooperación y confianza. Además, al presentarse ante los demás, se reduce la posibilidad de que se produzcan malentendidos, mala comunicación y conflictos que debiliten la posibilidad de establecer una buena relación *e* identificar puntos en común.

La cantidad de información sobre usted que elija compartir siempre debe quedar a su discreción. Modera tu exposición y revela solo lo que te hace sentir bien al compartir. Además, considere las características de la otra persona y cuánto puede manejar en este momento. Por ejemplo, si le cuentas a alguien algo realmente personal sobre ti (como detalles de una indiscreción reciente) y eso sucede en una relación a corto plazo, podrías asustar a la persona para siempre.

Aunque usted se sienta cómodo revelando información personal sobre usted mismo, otras personas pueden sentirse menos entusiasmadas o menos capaces. Cuando se trata de descubrir cosas sobre otros, no obligues a alguien a exponerse hasta que esté listo para hacerlo. Puede parecer entrometido y no simplemente interesado.

Cuadrante 4: Área desconocida

En este cuadrante nadie sabe nada sobre ti, ni los demás ni tú mismo. Las preguntas almacenadas aquí adoptan diversas formas, entre ellas:

✓ Habilidades infravaloradas o no probadas como resultado de la falta de oportunidades o confianza.
✓ Habilidades naturales o aptitudes no realizadas.
✓ Miedos o aversiones desconocidos
✓ Enfermedades desconocidas
✓ Sentimientos reprimidos o inconscientes.

Esta información puede almacenarse en lo profundo de usted o en la superficie, influyendo en sus acciones y comportamiento. Las personas que no tienen experiencia o que luchan por creer en sí mismas tienden a tener Cuadrantes 4 muy grandes.
Si su Cuadrante 4 es más grande de lo que le gustaría, puede reducirlo mediante un esfuerzo consciente. Emprende un viaje de autodescubrimiento pidiendo comentarios a otros, probando nuevos comportamientos o trabajando con un entrenador o consultor. Si decide buscar el apoyo de otras personas, asegúrese de que sean dignos de confianza y tengan experiencia en brindar apoyo. Asegúrate de que la persona sea sensible y discreta, porque puedes revelar problemas que te harán sentir vulnerable. Hagas lo que hagas, no te reprendas si de repente aparece algo previamente desconocido e imprevisto. Conocerse a uno mismo es un viaje y, como tal, algunas partes son divertidas y fáciles, mientras que otras son más desafiantes. Es la forma en que navegas el viaje lo que muestra quién eres realmente.

Identificando tus valores

En pocas palabras, valoras lo que es importante para ti. Los valores guían tu comportamiento y pueden detenerte en seco . Tus valores afectan tus elecciones independientemente de si eres consciente o no de tus estándares. Desde tu elección de amigos hasta los trabajos que tienes y las compras que realizas, tus valores guían tus decisiones.
Tus valores te motivan a comportarte de una manera y, al mismo tiempo, te prohíben comportarte de otra. Por ejemplo, si mientras trabaja hasta tarde encuentra una carpeta en la recepción con el nombre de su jefe y que dice "privado y confidencial", puede sentirse muy tentado a hojear la carpeta. Sin embargo, si valora la honestidad, la confiabilidad y la integridad, estos principios probablemente le impedirán echar un

vistazo rápido o un examen detenido de la carpeta, independientemente de si el contenido es muy tentador o no.



No importa qué papel desempeñe en su vida profesional (jefe, cliente, colega o subordinado) o en su vida personal (socio, padre, amigo o cliente), sus valores fundamentales siguen siendo los mismos. Algunos valores cambian en diferentes contextos, pero sus *valores fundamentales* permanecen con usted pase lo que pase. Por ejemplo, cuando consigue su primer trabajo, es posible que valore el dinero y el estatus. Una vez que forme una familia, es posible que valore más el equilibrio entre la vida personal y laboral que el saldo de su cuenta bancaria.

Los valores determinan tus prioridades y sirven como medida para saber si tu vida va bien. Cuando las decisiones que tomas coinciden con tus valores, la vida suele ser bastante placentera. Sin embargo, si sus elecciones no se alinean con sus valores, las cosas van mal. Las influencias externas, como tu nivel cultural, familiar y experiencias de vida, establecen estos principios fundamentales que son esenciales en las diferentes etapas de tu vida, determinando lo que te importa.

Algunos ejemplos de valores fundamentales incluyen:

✓ Asistencia a otros
✓ Autocontrol
✓ Fiabilidad
✓ Tolerancia
✓ Orden
✓ Curiosidad
✓ Responsabilidad
✓ Sé el mejor
✓ Felicidad
✓ Amar

Además de los valores fundamentales, tienes *valores secundarios* , que son importantes para ti en algunos contextos pero no en otros. Por ejemplo: puede que valores sentirte amado en tu vida fuera del trabajo, porque mientras trabajas, valoras los logros; de hecho, es posible que ni siquiera consideres el amor en el contexto del trabajo. Luego, encuentras a alguien con quien compartir tu vida y probablemente formar una familia. Aunque uno de sus valores fundamentales es el amor y trabaja 70 horas a la semana, es posible que descubra que los logros profesionales pasan a un segundo plano frente a la familia a medida que surgen el estrés y los conflictos. Cuando defines tus valores, descubres lo que es realmente importante para ti y, al comprender tus valores y prioridades, puedes determinar cómo vivir mejor.

Cuando vives según tus valores, te sientes en paz, confiado, útil y en control. Cuando comprometes tus valores, te sientes incómodo e inseguro, como si estuvieras viviendo una mentira. Saber lo que es importante para ti y vivir según esos valores hace que vivir contigo mismo sea más fácil y proporciona una plataforma para una comprensión más profunda de quién eres.



Comprender quién eres y qué te motiva puede darle dirección a tu vida. Utilice las siguientes actividades para descubrir sus valores fundamentales:

1. Lea la lista completa de valores que aparece en la Tabla 2-1.

Esta es sólo mi lista parcial de valores. Es posible que tenga otras que no enumero en la tabla, así que siéntase libre de incluir cualquier palabra que considere apropiada en los espacios en blanco.

Tabla 2-1 Mis valores actuales

Abnegación	Confianza	Espontaneidad	Inspiración	Potencia	Ingenio
Abundancia	Congruencia	Estabilidad	Integridad	Pragmatismo	Satisfacción
Accesibilidad	Conocimiento	Estímulo	Inteligencia	Sentido práctico	Seguridad
Afinidad	Conquista	Estructura	Intuición	Placer	Sensibilidad
Ayuda	Consistencia	Excelencia	Inventiva	Precisión	Silencio
Felicidad	Constancia	Exorbitancia	Inversión	Presencia	Compasión
Amistad	Control	Experiencia	Jovialidad	Privacidad	Sencillez
Amar	Convicción	Exuberancia	Justicia	Proactividad	Sinceridad
Apoyo	Cooperación	Fama	Lealtad	Probidad	Soledad
Aprendizaje	Coraje	Hacer la diferencia	Libertad	Profesionalismo	Éxito
Audacia	Cortesía	Fe	Liderazgo	Profundidad	Sorpresa
Astuto	Credibilidad	Felicidad	Lógica	Preparación	Talento
Atracción	Crecimiento	Ferocidad	Malicia	Prosperidad	Templanza
Austeridad	Creatividad	Fidelidad	Madurez	Prudencia	Trabajo en equipo
Confianza en uno mismo	Curiosidad	Filantropía	Medio ambiente	Quietud	Tradición
Autocontrol	Decisión	Firmeza	Meticulosidad	Razón	Tranquilidad
Autonomía	Descubrimiento	Flexibilidad	Modestia	Sensatez	Unidad
Autoridad	Inventiva	Fortaleza	Motivación	Realidad	Utilidad
Ayuda	Determinación	Fortuna	Obediencia	Receptividad	Valor
Bienestar	Dignidad	Franqueza	Orden	Reconocimiento	Variedad
Valentía	Diligencia	Ganancia recíproca	Organización	Recreación	Velocidad
Brillantez	Dinamismo	Generosidad	Guía	Refinamiento	Verdadero
Precaución	Discernimiento	Gracia	Originalidad	Reflexión	Visión
Caballería	Discreción	Gratitud	Optimismo	Relajación	Vitalidad
Certeza	Divertido	Capacidad	Audacia	Religión	Victoria

Claridad	Dulzura	Armonía	Pasión	Resiliencia	Voluntariedad
Clemencia	Dominio	Honestidad	Paz	Resolución	
Restricción	Economía	Humildad	Facultad perceptiva	Respeto	
Compasión	Empatía	Identificación	perfeccionismo	Responsabilidad	
Competitividad	Energía	Imaginación	Pericia	Reverencia	
Comprensión	Entusiasmo	Impacto	Conocimiento	Rigor	
Compromiso	Balance	Imparcialidad	Persuasión	Poder	
Acuerdo	Escuchando	Independencia	Fuerza	Sabiduría	
Conexión	Esperanza	Independencia financiera	Puntualidad	Sacrificio	

dos. Identifica qué valores son más importantes para ti en tu vida en este momento.

Elige los valores que destacan y que son absolutamente esenciales para quién eres. Encierra en un círculo estos valores o resáltalos con un rotulador.

En este punto, elija tantas palabras como desee. Buscas valores que sean importantes para ti aquí y ahora y que te sirvan como base común para comprenderte a ti mismo.

3. Revisa tus valores seleccionados y agrupa aquellos que sean similares.

Por ejemplo, podría agrupar el entusiasmo y la exuberancia como un concepto más amplio.

4. Señala con una A los valores que son absolutamente fundamentales para tu vida y con una B aquellos que crees que es bueno tener.

5. Eche un vistazo a los valores de la categoría A y elija los cinco valores más importantes, aquellos sin los que no puede vivir.



Si tiene problemas para determinar los cinco valores principales, imagine que está en un bote salvavidas que ha comenzado a llenarse de agua y se está llenando rápidamente. Debido al peso de tus objetos de valor, ¡solo puedes llevarte cinco a menos que quieras hundirte!



Llegar a sus cinco valores más importantes puede requerir tiempo y esfuerzo. No se preocupe si se siente en conflicto al considerar la importancia relativa de dos valores. Ahora estás llegando más profundamente a tu corazón y a tu mente.

6. Reafirma tus valores.

Asegúrate de que tus valores se ajusten a tu vida y a tu visión de ti mismo. Hágase las siguientes preguntas para ayudarle a confirmar sus elecciones:

- ¿Estos valores me hacen sentir bien conmigo mismo?
- ¿Estoy orgulloso de mis cinco valores fundamentales?
-

¿Me siento cómodo y orgulloso de compartir mis valores con personas que respeto y admiro?

• ¿Estos valores representan cuestiones y causas que yo apoyaría, incluso si mis decisiones fueran impopulares y me dejaran en minoría?

7. Escriba los cinco valores que seleccionó en una hoja de papel aparte y enumere las razones por las que los eligió.

Por ejemplo: la diversión es uno de mis valores, tanto dentro como fuera del trabajo. Todo lo que hago necesita tener un elemento de diversión o no tengo muchas razones para invertir mi energía en ello. Marcar la diferencia es otro valor mío, porque me siento un privilegiado en mi vida y quiero retribuir a los demás.

8. Comparte tus resultados.

Ya sea que elija escribir sus valores en una hoja de papel y pegarlo en su refrigerador, espejo del baño o escritorio en el trabajo, ya sea que elija llevarlo en su billetera o compartirlo con alguien en quien confíe, hágalo. público. Piensa en tus valores y luego compártelos con alguien en quien confíes.

Personalmente, encontré este tipo de actividad útil para hacer individualmente y luego compartir con una pareja/cónyuge o un buen amigo. Discutir sus resultados y escuchar a otra persona puede solidificar sus elecciones y abrirle los ojos a las razones del comportamiento y las opiniones de la otra persona.

Prestando atención a tus creencias

Las creencias son la base de todo lo que haces y dices. Impactan en tus valores y actitudes y se reflejan en tu comportamiento.



Las creencias no son verdaderas en el sentido de que puedas probarlas científicamente. Sin embargo, son lo que usted cree que es verdad. Aún más importante, las creencias dirigen su comportamiento, como se muestra en la Figura 2-2 . Algunas creencias te empoderan mientras que otras limitan tus posibilidades.

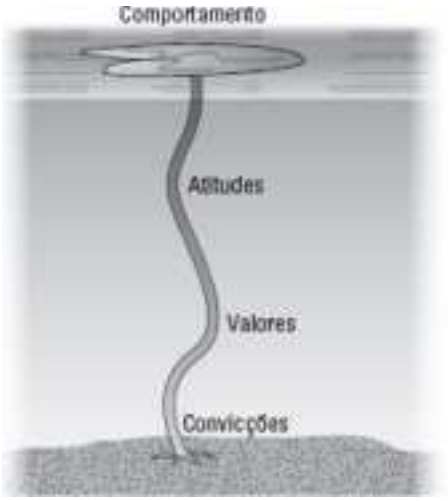


Figura 2-2: Las creencias son la base del comportamiento de una persona.



Cuando los valores y creencias de las personas son diametralmente opuestos a los tuyos, es posible que tengas dificultades para conectarte. Para persuadir a los demás, no es necesario compartir sus convicciones. Sin embargo, debes reconocer que sus creencias son el núcleo de quiénes son y que tienen derecho a creer lo que creen, tal como lo haces tú.

Identificando tus actitudes

Si tuvieras que resumirte en unas pocas palabras, ¿cuáles elegirías? ¿Optimista? ¿Pesimista? ¿Receptivo? ¿Cerrado como una tortuga? Ser consciente de tus actitudes, estados de ánimo y puntos de vista ayuda mucho a comprenderte a ti mismo y a encontrar afinidades con otras personas.



Si tanto usted como la persona que desea conocer son optimistas receptivos, será relativamente fácil (y quizás incluso enriquecedor) encontrar puntos en común. Lo mismo ocurre si eres pesimista y estás preocupado. Aunque el pesimismo puede ser un lugar melancólico, saber que compartes actitudes comunes puede resultar reconfortante.

Ralph Waldo Emerson dijo: "Para mentes diferentes, el mismo mundo es un infierno y un paraíso". Cuando intentes encontrar una buena relación con personas cuyas actitudes son diferentes a las tuyas, sigue escuchando y demuestra que estás interesado en comprender sus razones. No es necesario estar de acuerdo o incluso que te gusten esas actitudes para comprenderlas. Cuanto más demuestres a otras personas que valoras su derecho a sus propias acciones, más se abrirán contigo, brindándote información que te ayudará cuando llegue el momento de persuadirlos a ver las cosas desde tu punto de vista. Quién sabe, ¡quizás incluso puedas cambiar sus actitudes, dependiendo del valor que le des a lo que escuchas, absorbas y devuelvas lo que escuchaste! La cuestión no es quién tiene razón y quién no, sino descubrir cómo las actitudes de las personas tienen sentido para ellas. No es necesario compartir actitudes similares en absoluto para establecer una conexión.



Fred es de un partido de derecha y Gil, de un partido de izquierda. En términos de preferencias y convicciones políticas, sus actitudes no podrían ser más diferentes. Durante sus discusiones sobre las fortalezas y debilidades de las políticas fiscales y sociales, encontraron puntos en común en sus actitudes hacia la familia y el derecho a tomar decisiones informadas. Aunque sus actitudes ante muchas cuestiones eran diferentes, lograron, mediante un esfuerzo concienzudo, llegar a un entendimiento sobre el cual era posible construir una amistad.

Tus actitudes se basan en una combinación de creencias, valores y experiencias de vida. Son su forma establecida de reaccionar ante las personas y situaciones. En otras palabras, tus actitudes guían tu comportamiento.



Aunque los valores y las creencias están muy entrelazados (ambos comparten la idea de elección individual y se utilizan para guiar sus acciones y comportamientos, así como para fundamentar sus actitudes), se pueden distinguir diferencias entre los dos conceptos. *Las convicciones* son creencias personales que las personas consideran verdaderas sin ninguna prueba o evidencia real, como que todas las personas son (o no) creadas iguales. Las creencias son suposiciones que las personas hacen sobre el mundo y que surgen de lo que ven, oyen, experimentan y piensan. *Los valores* son conceptos que las personas consideran puros e integrales; son normas a las que recurre la gente para definir lo que es moral, correcto y deseable, y sirven como pautas generales de conducta.



Tu cuerpo y tu mente, incluido tu lenguaje corporal y tu elección de palabras, tienen un gran impacto en tu actitud. Ver por ti mismo:

✓ Ponte de pie y deja que tus caderas se hundan. Mantén la cabeza gacha y el pecho hacia adentro. Dígase a sí mismo: "La vida es muy dura. Soy un padre inútil. Nunca podré terminar este proyecto. No soy bueno en nada". ¿Como se siente? Es probable que su actitud toque fondo.

✓ Párese derecho y gire los hombros hacia atrás. Abre tu pecho y mantente en alto, como si estuvieras lleno de gas helio. Mantenga la cabeza con la barbilla paralela al suelo, sintiéndose como si estuviera flotando en un lago claro y tranquilo. Conéctate al suelo bajo tus pies, como si tuvieras una raíz principal adherida profundamente al suelo, lo que te hace fuerte pero resistente. Dígase a sí mismo: "La vida está llena de desafíos esperando que los enfrente. Soy tranquilo, capaz y confiado. Puedo tener éxito en cualquier cosa que se me presente". Ahora revisa tu actitud. ¿Te sientes mejor? ¿Moraleja de la historia? Todo lo que te digas a ti mismo es cierto para ti, es cierto para ti. Como dijo Henry Ford: "Tanto si crees que puedes como si crees que no puedes, tienes razón".



Reflejas tu verdad personal en la forma en que sostienes tu cuerpo, en la forma en que respiras y en la forma en que hablas.

Elegir tus actitudes



Siempre puedes elegir las acciones que realizas; de hecho, no se me ocurre ninguna ocasión en la que no tengas esa posibilidad.

Aunque me da vergüenza admitirlo, ha habido ocasiones en las que yo, el eternamente tonto optimista, he dicho que alguien o algo me *hacía* sentir enojado, molesto, despreciado, insignificante o tonto. Sé que otras personas o cosas no me hacen sentir de cierta manera, pero aun así caigo en esta trampa cuando estoy cansado, tengo poca confianza o me siento fuera de control. Siempre es mi elección reaccionar como lo hago y lo mismo ocurre contigo. Nadie te obliga a realizar una acción específica; Es tu elección.

Nadie te dice qué medidas tomar y, si la gente lo hace, no tiene ningún derecho. Si te sientes enojado por algo que pasó, esa es tu elección. Si te sientes bien por algo que alguien dijo o hizo, esa también fue tu elección.

Dado que puedes elegir qué acciones tomar, creo que te sentirás mejor si reaccionas de manera constructiva en lugar de negativa. De esta manera, podrá pensar y actuar positivamente y vivir una vida larga y saludable.

Para neutralizar las actitudes negativas y desarrollar aún más las positivas:



✓

Rodéate de personas y mensajes que transmitan actitudes positivas. Te sientes más cómodo cuando estás en un estado mental positivo.

Cuando me estreso en el trabajo, miro mi tablero de corcho, que está lleno de citas motivadoras que he recopilado y que me animan. Uno de mis favoritos es el de Dale Carnegie, quien dice que nunca se ve un caballo infeliz o un pájaro melancólico porque no están tratando de impresionar a otros caballos y pájaros. Otro vino de mi difunta madre, quien solía decir: "Sé que si me hace reír, puedo vivir con ello".

✓

Concéntrate en el presente. No puedes cambiar lo que pasó en el pasado, ni puedes vivir tu vida en el futuro. Lo único que realmente puedes influir es lo que está sucediendo ahora. Observa tus pensamientos, sentimientos y todo lo que te rodea aquí, ahora, en este momento presente. Libérate de cualquier juicio sobre lo que estás sintiendo, pensando o percibiendo. Sólo sé consciente de lo que está sucediendo. Para obtener más información sobre los beneficios de vivir en el presente, lea *Mindfulness For Dummies* , de Shamash Alidina (Wiley) y *Cognitive Behavioral Therapy For Dummies* , de Rhena Branch y Rob Wilson (Alta Books).

✓

Anticipar un futuro positivo. Fíjate metas para lo que realmente deseas y dirige tus energías en esa dirección. Como dijo Buda: "Nos convertimos en lo que pensamos". Crea imágenes positivas para ti llenas de sensaciones

motivadoras, como sonidos, olores, sentimientos y colores. Alimenta tu mente con mensajes positivos y buenas historias que te ayudarán a conseguir tu objetivo, dejando que todos tus sentidos participen en la construcción del futuro que deseas para ti. Deje que la visión de su futuro sea lo más clara y específica posible y luego tome las acciones necesarias para hacer de su futuro una realidad.

✓

Enfócate en la solución. Pasar tiempo quejándote de un problema bloquea tu energía. Deja de repetir lo que salió mal y empieza a pensar y hablar sobre soluciones ideales. Si bien los problemas son negativos, las soluciones son positivas. Por ejemplo, si te enfrentas a una tarea que no sabes cómo hacer, en lugar de concentrarte en todos los errores que podrías cometer, divídela en pasos manejables y toma medidas. Cuando empiezas a pensar y planificar en términos de soluciones, te vuelves positivo y constructivo.

✓

Busca lo bueno y libérate de lo malo. Puedes empezar tomando una hoja de papel y dividiéndola en dos columnas. Durante unos días, anota, en una columna, todos los pensamientos negativos que te vienen a la mente y, en la otra, reescribe cada pensamiento de forma positiva. Por ejemplo: "Nunca podré terminar este proyecto antes del fin de semana" puede convertirse en "Terminaré la mayor parte del proyecto antes del fin de semana". Las tareas se vuelven mucho más fáciles cuando las abordas con una actitud positiva.

✓

Busque lecciones valiosas. Gana subvenciones y aprende de experiencias que podrás aplicar en el futuro. Si bien son lecciones valiosas, no son divertidas ni fáciles a corto plazo, pero si las analizas en el futuro, adquirirán un significado diferente dados los obstáculos y confusiones que encontrarás en tu camino. Cualesquiera que sean las lecciones que aprenda, intégrelas en sus metas y planes para el futuro.

✓

Piense como personas exitosas. Las personas exitosas saben que una actitud mental positiva es la puerta de entrada al éxito. Si te rodeas de positividad, vives el presente, planificas el futuro, te concentras en las soluciones, te concentras en lo bueno y aplicas lecciones valiosas, recibirás las recompensas que conlleva una actitud mental positiva.



Si buscar una actitud mental positiva actualmente parece un paso demasiado grande, piense en neutralizar sus actitudes negativas. Hacerlo es un objetivo tan bueno como buscar oro. Al deshacerse de la implacable negatividad tóxica en su vida, puede descubrir que realmente merece felicidad y sentimientos placenteros.

Reconocer tus motivadores

Suena tu despertador. Abres los ojos. Necesitas comenzar tu día. Pero, ¿qué es lo que específicamente te hace despertarte y levantarte de la cama cada mañana?

La motivación se relaciona con un proceso interno que impulsa a las personas a actuar. El Diccionario Webster define la motivación como "el aspecto psicológico que estimula a un organismo a actuar" y "la razón de la acción". Robert Dilts, uno de los asesores y autores más creativos del mundo de la programación neurolingüística, cita las necesidades y los deseos como motivadores internos; e incentivos, recompensas y refuerzos como motivadores externos. Sigmund Freud postula que la motivación es el “principio del placer”, según el cual las personas buscan placer y evitan el sufrimiento, mientras que Aristóteles propone que la motivación es, en parte, el resultado de un “apetito” que lleva a una persona a perseguir un resultado deseado. Hablando de manera más simple, considero la motivación como un “llamado a la acción” que lleva a una persona a pasar del punto A al punto B.

Algunas personas quieren irse de donde están; otros quieren ir a otro lugar. También hay quienes están felices de no salir de donde están. Dependiendo de lo que lo motive a actuar, lo empujarán, lo jalarán o simplemente lo quedarán atrapado en el medio.



Descubrir qué te motiva a hacer algo te ayuda a comprenderte a ti mismo. Cuando estás abierto a comprenderte a ti mismo, estás más dispuesto a comprender a los demás. Reconocer sus motivadores le ayuda a descubrir qué lo impulsa hacia sus objetivos, lo que puede incluir buscar puntos en común con los demás o influir en sus creencias y comportamientos. Consulte los Capítulos 1 y 12 para obtener más información sobre los objetivos.

Como dije anteriormente, existen varios conceptos y teorías sobre la motivación. Algunos dicen que las personas están motivadas por su interés o disfrute de la tarea en sí, y que estos motivadores existen dentro de usted, al igual que estar motivado por un sentimiento de logro. Otros dicen que la motivación proviene de factores externos como recompensas tangibles o la amenaza de castigo. También hay otras teorías que dicen que las personas se sienten repelidas a comportarse de cierta manera mientras que otras se sienten atraídas o empujadas hacia sus objetivos.

Yo digo que las personas se motivan por diferentes motivos y en diferentes momentos de sus vidas, dependiendo de lo que necesitan en ese momento. Cuando haces el

esfuerzo de tomar conciencia de tus necesidades, deseos e inquietudes (y las de los demás) puedes elegir el mejor motivador para el servicio. Si desea obtener una visión más profunda de las teorías motivacionales, puede comenzar leyendo *Programación neurolingüística para principiantes* , de Romilla Ready y Kate Burton, y *Terapia cognitivo-conductual para principiantes* , de Rhena Branch y Rob Wilson (Alta Books).



Para descubrir qué te motiva, comienza explorando las teorías motivacionales. Si bien existen innumerables sitios web dedicados al tema de la motivación, a mí me gusta particularmente `www.businessballs.com` , donde puedes explorar, en un solo lugar, las teorías de numerosos psicólogos sociales muy respetados, incluido Abraham Maslow, cuya Jerarquía de necesidades presento más adelante. en este capítulo. Busque en Internet citas inspiradoras y motivadoras. Finalmente, dedica un tiempo a reflexionar sobre lo que disfrutas y en las cosas en las que eres bueno. Ya me he referido en este capítulo al valor de la autorreflexión y a cómo puedes beneficiarte de saber quién eres. Como dijo Mark Twain: “Dentro de veinte años estarás más decepcionado por lo que no hiciste que por lo que sí hiciste. Así que tira las ataduras. Navega lejos del puerto seguro. Deja que el viento sople tus velas. Explorar. Sueño. Averígualo".

Comprender a otras personas

Saber qué les suena familiar a otras personas, qué las hace felices y qué las hace levantarse de la cama por la mañana es invaluable cuando se quiere influir en sus perspectivas y comportamientos. Valorar tus valores, reconocer tus actitudes y familiarizarte con tus miedos, locuras y fantasías te ayuda a trasladarlos de A a B.

Conéctate con personas, no con problemas

La próxima vez que enfrentes un problema con alguien en el trabajo o en cualquier otro lugar de tu vida, detente; retroceda mentalmente y evalúe las cosas. Piense en lo que debe suceder para corregir la situación. Si es posible, reúnase solo con la otra persona involucrada en la situación. Discuta lo que está pasando. Señale dónde está viendo el problema y pregunte si la otra persona también lo ve. Pídele a la otra persona que te ayude a elaborar un plan de acción para volver a encarrilar las cosas. Tu cita no tiene por qué durar horas; sólo unos minutos de escucha interactiva (consulte el Capítulo 7) pueden hacer maravillas. Reconocer el punto de vista de la otra persona y evitar emitir juicios de valor centrándose en el comportamiento más que en las opiniones. Enfatice los hechos y lo que observó en el comportamiento de la otra persona en lugar de confiar en las opiniones e interpretaciones que usted (u otros) tienen sobre lo que significó el comportamiento de la otra persona. Utilice “mensajes en primera persona” para minimizar los conflictos. Por ejemplo, podrías decir "Me siento decepcionado cuando..." en lugar de "Tú me decepcionaste cuando...". Utilice “frases de conexión” como “Gracias por tomarse la molestia de reunirse conmigo” o “Me gustaría hablar con usted sobre…” antes de pasar a las preguntas principales. Concéntrese en los objetivos futuros y en cómo alcanzarlos. Los mejores objetivos futuros son aquellos que todos los interesados quieren y están dispuestos a comprometerse a alcanzar.

Al interactuar con la otra persona, ambos pueden abordar el problema directamente. Podrás evitar muchas emociones negativas porque juntos estáis desarrollando un plan.

Tiene la educación y la experiencia suficientes para saber que todos ven el mundo de manera diferente y en función de sus propios valores, creencias y eventos pasados. Aunque comparta actitudes y experiencias similares, su punto de vista único (consulte la sección anterior) significa que su interpretación de los acontecimientos y las impresiones de las personas diferirán de las de otras personas. De hecho, las perspectivas personales son como las huellas dactilares: no hay dos iguales.

Aún así, a pesar de saber que no hay dos personas iguales y que tienen derecho a tener sus propias opiniones, no se sorprenda si ocasionalmente lo olvida y se comunica a través de su propia perspectiva, dejando al oyente preguntándose de qué está hablando. Si la persona con la que estás hablando te mira perpleja, detente y pregúntale si lo que estás diciendo tiene sentido para ella. Presta especial atención al lenguaje corporal de esta persona, que te dice más que las palabras que dice. Puedes leer sobre el lenguaje corporal en el Capítulo 13 .

Cuando sabes cómo alguien ve sus experiencias de vida, podrás encontrar puntos en común con esa persona en lugar de perder el tiempo especulando, juzgando o conjeturando. Por supuesto, comprender a otra persona y su perspectiva lleva tiempo. Sin embargo, al final, los resultados que puedes obtener merecen el esfuerzo.

Cuando intentes comprender a alguien, abre tu mente y elimina todos los prejuicios, parcialidades y juicios. Escuche interactivamente lo que dice la otra persona, con la intención de comprenderla independientemente del papel que desempeñe en la relación (ver Capítulo 7). Al comprender a otras personas, tienes la clave para encontrar afinidades. Cuando hay puntos en común, estás en condiciones de persuadir a las personas para que acepten tu punto de vista.

Escuchar atentamente y hacer preguntas que demuestren que está genuinamente interesado en aprender sobre la otra persona produce buenos resultados. Cuanto más hábil sea usted para establecer *una buena relación* y construir una relación, mayor será su capacidad para persuadir e influir en la persona. Algunas formas de establecer y trabajar en una relación se pueden encontrar en la sección “Establecer una buena *relación* ”, más adelante en este capítulo. Si desea saber aún más sobre cómo establecer *simpatías* y relaciones, lea *Programación neurolingüística para principiantes* , de Romilla Ready y Kate Burton. También puede comprar el libro *Libro de trabajo de programación neurolingüística para principiantes de estos autores* , que incluye varios ejercicios que le ayudarán a mejorar sus habilidades *para establecer relaciones* .

Identificando valores

Si desea identificar los valores de alguien, deténgase, mire y escuche, y luego tome las medidas adecuadas.



Utilice las palabras y frases enumeradas en la Tabla 2-1 para ayudarle a identificar los valores de la otra persona además de los suyos propios. Identifique los elementos de la tabla que se conectan con la forma en que la otra persona habla y se comporta, y utilícelos para crear una base para identificar lo que es importante para ella.

Observando

Puedes observar el comportamiento de alguien para identificar sus valores. Por ejemplo:

✓ Si hace lo que dice que hará, si llega a las reuniones a tiempo, si usa palabras como "compromiso", "promesa" y "confiable", se puede inferir que la integridad y la confiabilidad son dos de sus valores.

✓ Si usa frases como "seguir la corriente" y "seguir sus sentimientos", se viste de manera informal y tiene una colección de objetos divertidos en su oficina, puedes estar seguro de predecir que valora la diversión y la creatividad.

Antes de emitir juicios o valoraciones, presta siempre atención a lo que observas. Confirme su interpretación haciendo algunas preguntas sin prejuicios y reuniendo más evidencia para respaldarla, o puede encontrarse haciendo suposiciones incorrectas y metiéndose en situaciones incómodas.



Preste atención a lo que dice la gente, así como a sus elecciones de palabras y la forma en que usan sus voces (consulte el Capítulo 14 para obtener más información sobre el impacto del tono de voz y la elección de palabras). Mirar atentamente y escuchar atentamente, sin juzgar, te ayuda a identificar qué es importante para ellos.

Hacer preguntas sobre calidad

Siempre que sea posible, haga preguntas a las personas sobre ellas mismas, su trabajo y lo que les importa. Entiendo que esta recomendación parece sencilla, pero por alguna razón muchas personas no aprovechan esta honesta técnica. Cuando hables con alguien, escucha realmente lo que dice la otra persona. Profundice en un tema con una afirmación como: "Esto es realmente interesante. Dime mas acerca." O demuestre que estaba prestando atención y que está interesado en lo que ella dice respondiendo: "Entonces, ¿entendí que quería decir eso...?" Esta técnica de investigación demuestra que te preocupas por la persona y lo que dice. Para aprender más sobre técnicas efectivas de escucha, vaya al Capítulo 7 .

Para salir de la rutina "¿Cómo estás?" y vaya al más significativo "¿Quién eres?" Es necesario practicar el arte del interrogatorio eficaz. *Las preguntas abiertas* (preguntas que comienzan con qué, cómo, quién, dónde y cuándo) son mucho más efectivas que

las preguntas básicas de sí o no para obtener información detallada y conducirlo a una conversación más profunda.



Comience el proceso de indagación haciéndose una pregunta: si pudiera agitar una varita mágica y descubrir todo lo que quiere saber sobre esta otra persona, ¿qué le gustaría saber? Su respuesta puede llevarlo a elaborar preguntas efectivas y específicas para hacerle a la otra persona.

Identificando actitudes

Las actitudes son tan contagiosas como bostezar, reír y llorar. Antes de que alguien abra la boca, puedes anticipar cuál será su actitud sólo por la forma en que posiciona su cuerpo. ¿Estás desplomado en tu silla, con la barbilla apoyada en el pecho y una mirada en blanco en los ojos? Si este es el caso, es probable que algo vaya mal. Si, por el contrario, estás saltando en tu asiento, con los ojos brillantes y una gran sonrisa en el rostro, puedes estar seguro de que algo realmente bueno está sucediendo.

Al observar el lenguaje corporal, notar las palabras que usan las personas y escuchar el tono de sus voces, puedes saber muchas cosas sobre los sentimientos, estados de ánimo y emociones de la otra persona, todo lo cual influye en la configuración de sus actitudes. Para obtener información detallada sobre el poder del lenguaje corporal para comprender las actitudes de las personas, consulte el capítulo 13 de mi libro *Body Language For Dummies* (Wiley).

Escalando la pirámide de Maslow

En su obra de 1943, " *Una teoría de la motivación humana* ", Abraham Maslow presentó su teoría de la motivación como una jerarquía, con las necesidades más fundamentales (fisiológicas y de seguridad) ubicadas en la base de la pirámide, y las necesidades de nivel superior, incluida la propia. -estima y autorrealización (que generalmente puede traducirse como “alcanzar tu máximo potencial”), en niveles cada vez más elevados. Aunque varios teóricos e investigadores han argumentado convincentemente contra la propuesta de Maslow (algunos de ellos han colocado recientemente la "paternidad" en un nivel superior al de la autorrealización, provocando todo tipo de frenesí psicológico, particularmente en adultos solteros), el modelo sigue siendo uno de los Teorías más válidas, relevantes y ampliamente citadas en el campo de la motivación humana.

Maslow afirma que antes de poder satisfacer una necesidad superior, es necesario satisfacer las inferiores. La premisa en la que se basa es que no te preocuparás por ser amado y pertenecer a un grupo de amigos hasta que hayas resuelto tus necesidades básicas de salud y seguridad, incluido de dónde vendrá tu próxima comida y cómo poner un techo. sobre tu cabeza. Sólo después de haber satisfecho los conceptos básicos, considerará ascender en la pirámide hasta un nivel en el que pueda satisfacer necesidades como el amor, la pertenencia y la autoestima.



Maslow se refiere a los cuatro niveles inferiores de la pirámide como *necesidades de discapacidad* . En la base de la pirámide se encuentran las necesidades fisiológicas básicas, que incluyen comida, agua y sueño. Una vez satisfechas estas necesidades, pasa a las necesidades de seguridad, incluidas la salud, la propiedad y los medios para mantenerse a sí mismo (y a su familia, si la tiene). Una vez que haya atendido ese nivel de necesidad, ascenderá en la pirámide a medida que busque un sentido de aceptación y pertenencia, ya sea a través de grupos sociales más grandes (como clubes, organizaciones profesionales o grupos religiosos) y/o conexiones sociales más pequeñas. como amigos cercanos y familiares. La más alta de las cuatro "necesidades de la discapacidad" es la estima, donde usted satisface su necesidad de ser respetado, aceptado y valorado. Si alguna de estas necesidades básicas no se satisface, se sentirá nervioso y ansioso y no sentirá ningún deseo de ascender en la pirámide hasta que se satisfagan. Por ejemplo: en tiempos de guerra, hambruna y otras calamidades, que hacen que tu nivel inferior necesite ser abolido, dejas de preocuparte por tu autoestima y avanzas hacia la parte más baja de la pirámide, donde buscas seguridad. El modelo es más sutil y sofisticado de lo que parece a primera vista, y se debe evitar ser demasiado rígido al interpretar y aplicar esta teoría. Aunque las personas generalmente suben y bajan en la jerarquía dependiendo de lo que sucede en sus vidas, el conjunto de motivadores de la mayoría de las personas (consulte las secciones "Reconocer sus motivadores" y "Reconocer los motivadores de los demás") consta de elementos de todos los niveles.



Lo que les sucede a las personas te dice un poco sobre ellas. La forma en que reaccionan ante lo que les sucede dice mucho más, especialmente sobre sus actitudes. Una vez que hayas identificado la actitud de alguien, refleja lo que observaste a través de reflejos y monitoreando el comportamiento. Una vez que haya establecido una comprensión por la forma en que mueve su cuerpo y habla en sincronía con la persona, manténgase en sintonía con ella al ritmo de ella. Una vez que se sienta cómoda con la forma en que interactúas, la llevas a donde quieras que vaya. Para obtener más información sobre reflejos, seguimiento, ritmo y liderazgo, consulte los Capítulos 13 y 14 .

Reconocer los motivadores de los demás

Cuando reconoces lo que motiva a otras personas a actuar como lo hacen, estás en el buen camino para encontrar puntos en común con ellos. Como se señaló anteriormente en la sección “Reconocer sus motivadores” de este capítulo, varias cosas motivan a las personas; entre ellos, el reconocimiento, el logro, el miedo a las represalias, el orgullo, la capacidad de aprender, la libertad para realizar un trabajo desafiante, la seguridad, el poder, la autorrealización, el significado, la importancia y la autoestima.
Cuando busque puntos en común con otras personas, preste atención a lo que les emociona. Presta atención a la forma en que hablan y se mueven. Si sus ojos brillan y están bien abiertos, sus cuerpos están inclinados hacia adelante y si hablan más rápido, en tonos más altos de lo habitual, puedes estar seguro de que están hablando de algo que los excita. Anímelos a hablar sobre sus aspiraciones, lo que les gusta y lo que no, su familia, amigos e intereses. Cuanto más descubra qué los motiva a actuar, mejor posicionado estará para influir en sus decisiones y persuadirlos para que estén de acuerdo con las que usted sugiere.



Para ayudarle a descubrir qué impulsa a las personas a actuar, haga preguntas sobre sus objetivos y aspiraciones. Algunas preguntas estimulantes para conocer a las personas de forma amigable podrían ser: “Si tu vida fuera una novela, ¿cuál sería el título y cómo terminaría?”, “¿Qué actor te gustaría interpretar la historia de tu vida?”, “Si pudieras volver a vivir tu vida, ¿qué harías diferente?”, “Si pudieras ser lo que quisieras, ¿qué serías?”. Además de hacer otras preguntas sobre ellos, esté preparado para responder preguntas sobre usted mismo para establecer una *buena relación* . Puede obtener más información sobre cómo establecer *una buena relación* más adelante en este capítulo.

Construir buenas relaciones

La relación no es más que establecer una conexión bidireccional entre las personas. Es la base de cualquier relación. Cuando se trata de crear *una buena relación* , el tamaño no es importante. Puede desarrollar *una buena relación* individualmente o con un grupo de miles de personas. Los grandes líderes comprenden el valor de *la buena relación* para persuadir a las personas a adoptar sus sugerencias y dirigir sus comportamientos.

✓ La palabra en sí proviene del verbo francés *rapporter* , que significa "informar o traer de vuelta".

✓ Sin *una buena relación* , tienes pocas posibilidades de lograr una comunicación exitosa y, sin una comunicación exitosa, no tienes ninguna posibilidad de persuadir a la otra persona.

✓ En términos de programación neurolingüística, *la relación* en su forma más elevada es un estado de afinidad consigo mismo y entre usted y otra persona. Cuando estás en un estado de *simpatía* , puedes crear sentimientos de confianza y comprensión.
✓ Cuando tienes una *buena relación* con otra persona, ambas partes comparten un sentido de confianza, armonía y comprensión. Estás en la misma onda mental y emocional, uniéndote a la otra persona donde está en lugar de obligarla a ir a donde tú quieres que vaya.
✓ Cuando demuestras que aceptas el punto de vista de la otra persona, de dónde viene y cómo se comunica, el camino está despejado para que puedas influir en ella.

Por supuesto, querrás llevar a otras personas a un lugar diferente al que están, en caso de que no estén donde tú quieres que estén. Sin embargo, en lugar de presionarlos y presionarlos para que se sometan, puedes construir una buena *relación* para caminar suavemente y luego guiarlos a tu nueva frontera, como lo analizo en la sección posterior, “Marcar ritmo y liderar”.



Siga estos principios para establecer *una buena relación* :

✓ **Busca la conexión.** Familiarízate con la otra persona. Interésate genuinamente por ella. Descubra quién es y de dónde viene. Sepa qué le gusta hacer en el trabajo y en su tiempo libre. Cuanto más sepa sobre alguien –incluidos sus antecedentes, actitudes y valores–, más puntos tendrá para descubrir dónde puede conectarse.
✓ **Refleja lo que observas.** Observa cómo respira y combina tu patrón con el de ella. Observe las palabras clave y frases favoritas que usa durante la conversación e inclúyalas sutilmente en su discurso. Preste atención a cómo le gusta manejar la información. ¿Es una persona detallista o habla del panorama general? Cuando hables, reproduce los patrones que ella usa como si fueran tuyos. Adopta una postura similar a la de ella en cuanto a tus gestos, expresiones y postura.
✓ **Dale el beneficio de la duda.** Cree que todo lo que ella intenta transmitir es para bien, incluso si sus palabras y acciones no siempre respaldan esa creencia. Al tratarla como si tuviera buenas intenciones, es más probable que establezcas *una buena relación* que si no lo haces.
✓ **Trate los recursos de la otra persona con respeto.** El tiempo, la energía, los seres queridos y el dinero son importantes para las personas.
✓ **Dejarse llevar.** La relación es un proceso , no un estado. Puede entrar y salir de *la relación* varias veces durante el curso de una conversación o reunión. De hecho, es posible que desees interrumpir la *relación* en ciertos momentos, como cuando tienes una tarea que hacer, necesitas hablar con alguien más o simplemente quieres terminar

la conversación. Sin embargo, al igual que encender y apagar la luz, puedes volver a conectarte cuando quieras o lo necesites.

Puede haber ocasiones en las que desee romper *la relación* , como cuando necesite finalizar la conversación. Cuando esto suceda, en lugar de hacer coincidir su comportamiento con el de la otra persona, cree disonancia invirtiendo sutilmente los comportamientos no verbales que condujeron a la creación de una *buena relación en primer lugar* . Puedes hacer esto rompiendo el contacto visual, alejando lentamente tu cuerpo de la otra persona y moviendo tu cuerpo. Si aún tienes dificultades para romper *la relación* , dile a la otra persona que lo sientes pero que debes terminar la conversación. ¡Esto definitivamente funcionará!



Cuando estableces *una buena relación* con alguien, estás creando similitudes entre tú y la otra persona. Un mantra sencillo que puedes recitar a ti mismo a medida que desarrollas y utilizas tus habilidades *de relación* es: "Crea similitudes, disminuye las diferencias".

Duplicación y seguimiento

Cuando dos personas están en *sintonía* , es como si estuvieran bailando y moviéndose como una sola. Ni siquiera necesitas escuchar lo que dicen para saber que están al unísono, con sus energías fluyendo elegantemente de uno a otro y viceversa. Cuando las personas se encuentran en este estado de *relación* , reflejan y siguen el comportamiento y la actitud de los demás.

Cuando reflejas y sigues a alguien, te sintonizas mucho con los pensamientos, sentimientos y la forma en que la otra persona experimenta el mundo. Es posible que sienta que está escuchando con cada fibra de su cuerpo. Cuando estás en *sintonía* con otra persona, el simple reflejo ocurre naturalmente. Si siente que está luchando por establecer *una buena relación* , puede reflejar y seguir deliberadamente a alguien hasta que *la buena relación* se vuelva natural. El Capítulo 14 le dice todo lo que necesita para comenzar a rastrear los tonos de voz, los patrones de respiración, los niveles de energía y las posturas y movimientos corporales.



Elija a alguien con quien desee establecer *una buena relación* . Mientras hablan, observe cómo los patrones de respiración y habla de la otra persona se reflejan entre sí. Por ejemplo: si habla rápido, es probable que su velocidad de respiración también sea rápida. Después de uno o dos minutos de observación, comience a seguir sutilmente la forma en que la otra persona habla y respira (no querrá que parezca que está imitando irrespetuosamente a la otra persona).



Practica reflejar los comportamientos de las personas que ves mientras miras televisión. ¡No sólo practicarás en la privacidad de tu hogar, sino que la otra persona nunca sabrá lo que estás tratando de hacer! Los programas de entrevistas son ideales para este ejercicio.



Cuando se trata de establecer *una buena relación* , debes realizar un seguimiento de la forma en que alguien habla, así como de las palabras que dice. Para aprender más sobre cómo hablar de una manera que su oyente pueda identificar, vaya al Capítulo 10 .

Caminar y conducir

Cuando busque puntos en común con otras personas y establezca relaciones, manténgase a su ritmo, primero con el objetivo de persuadirlos a aceptar su punto de vista.

La compasión es cuando escuchas atentamente a otra persona con la intención de comprender lo que le sucede. Realmente escuchas y reconoces a alguien por quién es y dónde se encuentra en este momento.



Piense en caminar como si estuviera corriendo al lado de un tren en el que le gustaría viajar. Si estás parado e intentas saltar directamente al tren, es muy probable que los vagones en movimiento te atropellen y nunca tengas la oportunidad de alcanzarlo. Otra opción es correr junto al tren en movimiento hasta que se muevan a la misma velocidad y luego saltar sobre él (¡no intentes este ejemplo, ya que las consecuencias podrían ser desastrosas!).

Cuando caminas, estás demostrando paciencia, flexibilidad y respeto. Usted está capturando y rastreando el vocabulario y los comportamientos de otras personas (consulte la sección anterior “Reflejo y seguimiento”), mientras escucha interactivamente los valores, estados de ánimo y actitudes que se esconden detrás de los datos y detalles que le cuentan.

Pasar de marcar el ritmo a liderar (o liderar) es un proceso gradual que requiere paciencia. Si bien el ritmo es fantástico para establecer *una buena relación* , si todo lo que hiciste fue marcar el ritmo con alguien, ambos deberían respirar al mismo ritmo, seguir los patrones de habla del otro y moverse en armonía, pero no sucederá nada muy diferente a eso. Si quieres cambiar el punto de vista de alguien –si quieres llevarlo a nuevas formas de ver las cosas o de comportarse– debes cambiar lentamente lo que estás haciendo para lograr que la otra persona te siga.

Puedes pensar en caminar y liderar como el arte marcial llamado aikido. Cuando una persona te ataca, en lugar de devolver el ataque con la misma fuerza, encarnas la energía que el atacante usó para ti y te mueves en sincronía con esa energía. Entonces,

puedes tomar la iniciativa. Si bien el concepto de atacar puede ser absurdo para establecer una buena *relación* , la imagen de seguir el flujo de energía e invertirlo para conducir al liderazgo es una explicación elegante de marcar el ritmo y liderar.
San Francisco de Asís habló de buscar comprender antes de ser comprendido. Cuando quieras persuadir a alguien para que comprenda tu punto de vista, primero intenta comprender cómo ve el mundo antes de adoptar el tuyo. En otras palabras, marca el ritmo y luego lidera.
Recientemente asistí a una conferencia donde experimenté un claro ejemplo de ritmo y liderazgo. El organizador del programa subió al escenario y dijo: “Son las 8 de la mañana de un martes. Todos ustedes están aquí porque aceptaron la invitación y quizás se pregunten qué pasará en los próximos dos días. Todos estamos aquí por la misma razón: conectarnos con nuestros colegas, conocer nuestras metas para el próximo año y celebrar nuestros éxitos. Sé que desea alcanzar (e incluso superar) sus objetivos y sé que está interesado en descubrir cómo lo hacemos”. Si miras lo que dijo la organizadora, puedes ver cómo acompañó al grupo al conocer su realidad: eran martes, 8 de la mañana y todos estaban allí por los mismos motivos. Después de caminar por el grupo, comenzó a guiar a las personas, indicándoles adónde quería que fueran: "quizás te preguntes qué va a pasar..." y "Sé que quieres..." Al caminar antes, estableció *una relación* que luego le permitió llevar a sus oyentes a un nuevo punto de vista.



Cuando lideras , pasas de guiar a la otra persona a guiarla para que vea un nuevo punto de vista .

Nadie quiere ser conducido hacia una nueva forma de pensar hasta que haya sido guiado, escuchado y reconocido. Si quiere ser un persuasivo y un influyente, comprenda la realidad de la otra persona (cómo ve generalmente el mundo) antes de guiarla a su punto de vista.



Si desea intentar marcar el ritmo y liderar, comience con un amigo o colega de confianza. Empiece por hacer declaraciones verdaderas y verificables sobre dónde se encuentra ahora. Por ejemplo, podría decir: “Aquí estamos. Es lunes por la mañana, son las 8 en punto, el comienzo de una nueva semana. Los pájaros cantan, el sol brilla y la tetera hierve”. Continúe hasta que haya hecho al menos diez afirmaciones. Es posible que emita sonidos de confirmación, como: "Um hum" o "Sí, es cierto". Observa el lenguaje corporal de la otra persona y haz que el tuyo refleje el suyo. Acérquese a sus patrones de habla y respiración. Además del lenguaje corporal. Cuando esté listo para liderar, cambie ligeramente la posición de su cuerpo y realice un cambio sutil en su voz y sus patrones de respiración. Diga algo como: "Sé que quieres cambiar la

forma en que trabajamos juntos y te preguntas cómo hacerlo". Al hacer este ligero cambio en tu patrón, habiendo establecido primero *una buena relación* a través del ritmo, tu amigo debería estar listo para seguirte. Si nota resistencia, vuelva a consultar con ella y refleje lo que observe en su comportamiento y sus palabras. Podrías decir algo como “Creo que escuché un poco de vacilación en tu voz. ¿Estoy en lo cierto?". Si ella está de acuerdo, déjela tomar la iniciativa en la conversación, siguiéndola y caminando con ella, hasta que se *haya* restablecido la relación, y luego intente guiarla nuevamente.

Capítulo 3

Establecer una conexión emocional

En este capítulo

- Activando tu cabeza y tu corazón
- Dejar que otros hablen y se expresen
- demostrando que te importa
- Persiguiendo resultados beneficiosos para todos

Los estudios de investigación científica revelan que la emoción, más que la razón, estimula el comportamiento del consumidor. Asimismo, las emociones te guían hacia el establecimiento de conexiones con personas y cosas. Tus sentimientos te llevan a ejecutar tus decisiones y luego emerge tu intelecto para justificar tu comportamiento. Como he observado, la gente suele creer en las emociones y justificarlas con hechos.

La lógica pura, la persistencia tenaz y el entusiasmo personal no son persuasores garantizados. Si bien adoptar un enfoque jerárquico autoritario, donde el poder y los privilegios se confieren a quienes ocupan posiciones superiores, puede funcionar en organizaciones militares o burocráticas, puede tener más éxito en un entorno empresarial, así como en cualquier entorno en el que necesite hacerlo. persuadir a otras personas: establezca una conexión emocional con aquellos a quienes desea conquistar, demostrando que se preocupa por ellos como individuos y no solo como un medio para lograr un fin.



Establecer una conexión emocional requiere familiarizarse con las personas en las que desea influir. Si sabe qué los entusiasma, qué los ofende y qué los impulsa a actuar, podrá persuadirlos mejor para que hagan lo que usted quiere que si no se toma el tiempo para conectarse.

En este capítulo, le muestro formas de establecer conexiones emocionales con las personas a las que desea persuadir e influir. Además, descubre cómo equilibrar eficientemente las necesidades de su cabeza y su corazón. Al tratar a las personas

como adultos responsables y respetar sus sentimientos, se gana su confianza y su compromiso hacia usted.

Demostrar su compromiso emocional

Si bien es posible que pueda esquivar la palabrita que comienza con E, sin un compromiso emocional nunca podrá conectarse con sus colegas, clientes y electores, por no hablar de su familia, amigos y otras personas importantes. No importa a qué rama, profesión, grupo religioso o partido político pertenezcas, cuando revelas tu compromiso emocional, otros están más dispuestos a unirse a ti que si no lo hubieras revelado. Si usted no está dispuesto a correr riesgos, no puede esperar que nadie más lo haga también.

Creas conexiones emocionales y demuestras tu compromiso emocional cuando

✓ Comprométete con tu corazón, mente y alma.

✓ Invierte tus emociones en una relación

✓ Comparte tus sentimientos con otra persona mientras intentas comprender tus sentimientos.



Revelar demasiadas emociones es tan inapropiado como mostrar muy pocas. Por un lado, envuelves a la persona con un abrumador exceso de sentimientos; por otro, la privas de cualquier sensación. Cuando tienes la combinación ideal de emoción e intelecto, te sientes sabio, evolucionado, equilibrado y en control.

Las siguientes secciones exploran formas de ponerse en contacto con las emociones de los demás de manera efectiva mientras aprovechas las tuyas al máximo.

Transmitir empatía

Cuando estableces una conexión emocional, debes mostrar un poco *de empatía*. Cuando demuestras empatía, reconoces y compartes los sentimientos que otros están experimentando y anticipas sus reacciones. Te guían las emociones que se muestran, te comprometes con tu corazón y entablas relaciones. Para obtener más información sobre cómo construir relaciones, consulte el Capítulo 2 . Para obtener más información sobre la empatía como herramienta para la escucha activa, vaya al Capítulo 7 .

Cuando te involucras en un nivel empático, puedes captar las emociones detrás de las palabras que alguien dice, así como los sentimientos que alguien muestra a través del comportamiento no verbal. El capítulo 13 habla más sobre el lenguaje corporal a la hora de transmitir e interpretar sentimientos, mientras que el capítulo 14 profundiza en el poder de tu voz más allá de las palabras que dices.

Una vez que sepa cómo se sienten los demás y pueda responder de una manera que los haga sentir valorados y comprendidos (consulte la sección “Comprometerse con los

sentimientos de los demás"), tendrá la oportunidad, cuando llegue el momento, de persuadirlos para que adopten. su punto de vista.



El término *empatía* deriva del vocablo griego *empatheia* , que designa afecto físico y pasión. A finales del siglo XIX, los filósofos alemanes Theodor Lipps, Hermann Lotze y Robert Vischer lo adaptaron, creando la palabra alemana *Einfuhlung* , que significa "sentir con" y que fue finalmente traducida al inglés en 1909 por el psicólogo británico Edward B. Titcher.



La palabra "solidaridad" a menudo se sustituye erróneamente por la palabra "empatía". Aunque ambos términos describen actos de sentimiento, empatía es sentimiento *con* la persona y solidaridad es sentimiento *por la* persona. Cuando sientes empatía, puedes ponerte en el lugar de otra persona, comprender lo que está experimentando y tratar de comprender sus reacciones. Cuando sientes simpatía, es posible que sientas lo mismo por la otra persona, pero no necesariamente te identificas con lo que está experimentando.



Mostrar demasiada empatía (o con demasiadas personas, con demasiada frecuencia y de manera demasiado intensa) puede desgastarlo. Si tienes poco tiempo para escuchar a alguien, díselo con antelación. Tu tiempo es valioso y no tienes por qué desperdiciarlo si no quieres. No intentes solucionar los problemas de alguien. Esté ahí para escuchar y hacer preguntas, y dejar que la otra persona encuentre sus propias soluciones (consulte el Capítulo 7 para obtener consejos sobre cómo escuchar).

Comprometerse con los sentimientos de otras personas.

La inteligencia emocional es la creencia de una persona en su capacidad para reconocer, calcular y controlar sus emociones y las de los demás. Si dudas de que las emociones afecten tus elecciones, observa las personas, los objetos y las experiencias de tu vida. Usted elige con quién hacer negocios y/o amistad, qué contratos firmar e incluso cómo decorar su hogar y oficina basándose, en gran parte, en cómo se siente con respecto a las personas, los problemas y los lugares con los que *interactúa* . Por ejemplo, la oficina de mi marido está llena de fotografías y miniaturas de veleros no sólo porque son atractivos, sino porque le recuerdan los desafíos y los buenos momentos que compartió con su padre cuando navegaban en el frío y ventoso Mar Báltico.

Comprométete con alguien a nivel emocional y es posible que sientas que aumentan los niveles de *simpatía* (consulta el Capítulo 13). Al ser considerado con las personas y

comprenderlas, confirmas que tienen un sentido de individualidad y les haces sentir que tienen algo de valor que ofrecer. También aumentas significativamente la probabilidad de que se unan a tu equipo de campeones y hagan todo lo que puedan por ti. Información más detallada sobre la inteligencia emocional y su impacto en la persuasión se encuentra en el libro *Emotional Intelligence For Dummies* , de Steven J. Stein (Wiley).



El poder de las conexiones emocionales

Liz, jefa de aprendizaje y desarrollo de una empresa global de telecomunicaciones, conoció a Ana, una formadora ejecutiva que recién comenzaba en el negocio, inmediatamente se agradaron. Liz pronto contrató a Ana para que fuera mentora de un ejecutivo que tenía dificultades para hablar en público y hacer presentaciones. Ana rápidamente ayudó al ejecutivo a mejorar sus habilidades, impresionando a Liz en el proceso. Liz llevó a Ana a almorzar y le ofreció dos ideas. “En primer lugar, hay que conseguir que te publiquen”, comenzó. “No importa si es un libro popular o una revista académica, tienes que publicarlo para que las personas con las que trabajas puedan usarlo como referencia. En segundo lugar, necesitas cobrar más. Si no subes sustancialmente tus precios, los grandes no te tomarán en serio”. Ana quedó sorprendida por la generosidad y amabilidad de Liz. Cuando le preguntó por qué Liz estaba siendo tan servicial, ella respondió: “Porque me gustas y quiero verte prosperar”. Desde entonces, la carrera de Ana se ha disparado. Trabaja como supervisora en la empresa de Liz, es citada en la prensa especializada y ha publicado varios artículos. Su primer libro es un éxito de ventas y actualmente está escribiendo el segundo. Ana siempre le da crédito a Liz por su apoyo y nunca deja de brindar un servicio consistente y extraordinario a la empresa basado en su relación.

Para inspirarse sobre cómo conectarse con alguien a nivel emocional, piense en los abogados que ejercen en los tribunales. Estos agudos observadores del comportamiento humano y la psicología saben que para ganarse a los jurados, tienen que comprometerse tanto con sus propios sentimientos como con los de sus oyentes. Tienen que demostrar convicción intelectual y emocional en lo que defienden a través de sus palabras y acciones. Y deben hacerlo sin parecer impostores o manipuladores. Cuando estos abogados se comportan como farsantes o estafadores, pierden credibilidad.

Su credibilidad es igualmente importante cuando busca establecer una conexión emocional. Si alguien duda de su honestidad y credibilidad, puede aprovechar sus posibilidades de convencerlo de que acepte su punto de vista. Para obtener más información sobre la importancia de la credibilidad cuando se busca influir en otros, consulte el Capítulo 5 .

Para establecer una conexión emocional es necesario tener una idea clara y precisa de cómo se sienten las personas. Su propuesta debe tener sentido para ellos y atraer sus intereses. Además, es posible que deba ajustar su tono o enfoque para encontrar puntos en común para establecer una buena *relación* . Para obtener información detallada sobre el papel que desempeña la *relación* en el proceso de creación de una conexión emocional, consulte el Capítulo 2 .



Aunque conectar con tus propias emociones y las de los demás puede parecer una tarea difícil, puedes utilizar las siguientes técnicas para conectar emocionalmente con tus oyentes:

✓ **Mire a las personas a los ojos cuando les hable o cuando ellos le hablen a usted.** Los ojos son el espejo del alma y reflejan las emociones y sentimientos de su dueño. Puedes saber si las personas están interesadas en conectarse contigo por la forma en que captan (o no) tu atención. Sin embargo, evita mirar fijamente, ya que esto puede darte miedo y hacer que la otra persona se sienta incómoda. Si alguien se niega a hacer contacto visual contigo, ofrécele algo que los dos puedan mirar juntos, como una imagen, un gráfico u un objeto que sea relevante para lo que estás hablando. Si todavía se niega a mirarte, sigue hablando y hazle preguntas para mantenerla involucrada en la conversación. Para obtener más información sobre el contacto visual, consulte el Capítulo 13 o eche un vistazo a " *Programación neurolingüística para principiantes"* de Romilla Ready y Kate Burton (Alta Books).

✓ **Haga coincidir sus posturas y movimientos con su mensaje.** Cuando quieras conectarte emocionalmente con otra persona, pregúntate: ¿Qué dice mi forma de pararme, sentarme y moverme sobre mí y mis emociones? Caminar encorvado y con los hombros caídos no convence a las personas de que estás interesado en ellas (o, en realidad, en cualquier otra cosa). Siéntate derecho y demuestra tu estado de alerta centrando toda tu atención en la otra persona y observa cómo mejora tu capacidad para conectarte.

✓ **Haga que sus gestos y expresiones faciales sean claros y apropiados para su mensaje.** Evita hacer movimientos excesivos y miradas intensas, ya que esto puede distraer a la persona y diluir tu mensaje. Por otro lado, pocos gestos y expresiones dejan al público preguntándose cuánto te importa lo que estás diciendo. Si no estás seguro de tus gestos y expresiones, practica frente al espejo del baño para ver cómo te ves. Además, observe los gestos y expresiones de otras personas y agréguelos a su kit de herramientas.

✓ **Utilice términos que sus oyentes puedan entender.** Evite jergas y expresiones que puedan causar confusión. Aunque sepa de lo que está hablando, no puede contar con que sus oyentes lo comprendan a menos que se comunique utilizando palabras y frases que ellos comprendan. Consulte el Capítulo 8 para obtener más consejos sobre cómo mantener la atención de las personas.

✓ **Presta atención a tu apariencia.** ¿Qué mensajes transmites potencialmente a través del estilo de tu ropa, cabello, dientes y uñas, así como del estado en el que se encuentran? ¿A qué huele? Las personas captan el significado a través de todos sus sentidos activos y emiten juicios sobre las personas basándose en su apariencia, sonido, olfato e incluso tacto y gusto.

✓ **Utilice variaciones de voz.** Usar la misma entonación o hablar a la misma velocidad resulta aburrido y monótono. Poner determinación e intensidad en tu voz convence a tu oyente de que estás conectado emocionalmente contigo mismo, tu mensaje y tu oyente.

✓ **Añade humor.** Una de las formas más rápidas de establecer una conexión emocional es a través de la risa. Siempre que su humor resuene en su audiencia, utilícelo para establecer conexiones rápidamente.

✓ **Solicite comentarios.** Hacer que sus oyentes participen en el diálogo les hace sentir que ellos y sus opiniones son valorados. Cuando haces que alguien se sienta valorado, querrá conectarse contigo. Declaraciones como: "Me gustaría que me dijeras si me dirijo bien a ti..." o "Me gustaría recibir comentarios sobre cómo soy..." muestran que agradeces las aportaciones de tus oyentes y los haces sentir bienvenidos. .sentirse apreciado.

✓ **Disfruta el proceso.** Conectarse con otros a nivel emocional lo lleva a un área donde compartir sentimientos es un lugar divertido y productivo.

Consulte el Capítulo 13 para obtener consejos prácticos sobre cómo practicar e implementar con éxito su estilo de presentación con las recomendaciones anteriores.

Equilibrando cabeza y corazón

Demasiados sentimientos y falta de intelecto pueden hacer que una persona sea cansada; lo mismo puede sucederle a lo contrario. Si bien te animo a establecer conexiones emocionales con los demás como parte del proceso de influencia y persuasión, también te aconsejo que añadas un poco de lógica, racionalidad y objetividad a la mezcla.



Aunque todas las personas tienen sentimientos primarios por sí mismas, las oleadas de emoción pueden destruir sus posibilidades de establecer relaciones con los demás tanto como el intelecto aburrido y seco puede debilitar el deseo de conectarse. La clave es lograr un equilibrio saludable entre expresar lo que hay en tu corazón y en tu cabeza.

Si tus experiencias son similares a las mías, has estado en situaciones en las que las emociones de la otra persona se desbordaron como un caldero gigante de sentimientos que, como resultado, te dejaron mareado. Aunque la otra persona compartió una gran cantidad de emociones, no lograste conectar con ninguna de ellas. Por otro lado, es posible que te hayas encontrado en situaciones en las que la otra persona estaba tan alejada de tus emociones que te preguntaste si había algún sentimiento dentro de la ropa que tenías delante. No importa cuánto intentaste resaltar algún signo de personalidad o sentimientos, renunciaste a la posibilidad de conexión.

En el Capítulo 13 , podrá descubrir formas de establecer *una buena relación* con los demás. Al conocer a alguien donde está, ya sea que sus emociones sean altas o bajas, puedes interactuar con él, establecer confianza y luego llevarlo al lugar que mejor se adapte a tu estilo.

Ethos, patetismo y logos

El filósofo griego Aristóteles vivió y trabajó en Atenas y sus alrededores unos 300 años antes del nacimiento de Cristo. Alumno de Platón y maestro de Alejandro Magno, Aristóteles influyó en la Filosofía, la Teología y la mayoría de las otras "ias".

Es famoso que resumió el trabajo de un persuasor como mover a las personas desde donde están hasta donde usted quiere que estén. Para cambiar a los oyentes resistentes o desinteresados, debe lograr que comprendan sus puntos de vista y crean en lo que están diciendo. Aristóteles dijo que no importa si eres divertido, provocativo o elocuente, siempre y cuando tu audiencia te apoye. En cuanto a su enfoque, haga lo que funcione mejor según la situación. Además, puede combinar métodos, por ejemplo, agregando un poco de humor a un argumento serio, lógico y basado en hechos. Lo que debe recordar es que su objetivo es persuadir a la gente de su punto de vista y que la tarea puede requerir diferentes métodos.

Aristóteles también sugirió que llevar a las personas a donde se quiere que estén implica tres modos de persuasión: ethos, pathos y logos:

✓ **Carácter distintivo. Debes ser digno de confianza.** No te seguirán si no te creen.

✓ **Patetismo. Debes tener corazón.** Si te falta empatía (ver la sección anterior "Transmitir empatía"), no tienes posibilidades de conectarte a nivel emocional.

✓ **Logotipos. Debes contar una buena historia con un atractivo lógico, una historia que atraiga y seduzca a tu oyente.** Combina historias, citas y metáforas con emoción y credibilidad para crear poderosas pociones persuasivas.

Respetar los sentimientos de otras personas

Los sentimientos y emociones están vinculados a valores, actitudes y creencias, y estos tienen un impacto en las decisiones que toman las personas. Discutir o juzgar los sentimientos de otras personas siempre es contraproducente, especialmente si quieres persuadir a la persona para que vea tu punto de vista, acepte tus propuestas o esté de acuerdo con tus sugerencias. En el Capítulo 2 , podrás descubrir cómo identificar los valores y actitudes de otras personas.

El respeto es fundamental para establecer una conexión emocional. Parafraseando al gran jugador de béisbol afroamericano Jackie Robinson: "No me importa si te gusto o no, siempre y cuando me respetes como ser humano".

Si cree que los sentimientos de alguien son tontos, estúpidos o intolerables, piénselo de nuevo. Los sentimientos de las personas provienen de sus experiencias, no de las tuyas. Según sus habilidades y conocimientos, es posible que tenga dificultades para comprender cómo se sienten los demás de cierta manera. Sin embargo, también debes

imaginar que pueden tener dificultades para entender cómo *puedes* albergar sus actitudes y opiniones.



Acepte que las personas tienen derecho a sentir lo que quieran, incluso si sienten de manera diferente a usted. Por supuesto, es mucho más fácil hablar para aceptar el derecho de las personas a sus propios sentimientos que hacerlo. En un mundo donde abundan las reprimendas y las críticas omnipresentes, la gente suele dividirse en grupos opuestos, entre los que tienen razón y los que no. Aunque es difícil ver más allá de tus percepciones de lo que es verdad, debes trabajar para darte cuenta y aceptar que cada uno tiene su propia verdad.

Expresarse sin juzgar

Si desea establecer una conexión emocional con otras personas, comience animándolas a expresar sus sentimientos. Dales el derecho a decir cómo se sienten sin juzgarlos en el proceso.



Si juzgas los sentimientos de otras personas, es probable que los alejes y elimines cualquier posibilidad de formar una conexión emocional. Decirle a alguien que está equivocado por sentirse como se siente, que no debería sentirse de cierta manera o que sus sentimientos son estúpidos son signos de crítica hacia la persona y sus sentimientos. Incluso si realmente no crees que estás menospreciando a alguien, escucha lo que te dice y acepta su punto de vista. Si ella se siente criticada, debes cambiar tu forma de hablar y comportarte si quieres mejorar la situación.

Respetar los sentimientos de alguien significa tratar a los demás con consideración y darles el derecho a expresarse sin interrupciones. Significa dejar de lado tu juicio. Cuando respetas los sentimientos de alguien, haces que la otra persona se sienta valorada. Abres las puertas a una relación llena de confianza y buena voluntad. En el Capítulo 7 , proporciono técnicas para hacer que las personas se sientan valoradas y cómo responder a sus sentimientos.

Permitir que otras personas expliquen sus razones.

Libera el mundo de los matones conversacionales y será un lugar mejor. Lo has visto innumerables veces y es posible que lo hayas experimentado personalmente: cuando estás a punto de decir lo que quieres, tu rival entra entrometido en la conversación, usurpando tu lugar en el diálogo y arrinconándote.

Una lamentable falta de respeto

En el libro *Emma* , de Jane Austen, el personaje del Sr. Woodhouse, el padre de Emma, lucha por aceptar que otras personas pueden sentir algo diferente a él. Debido a esta actitud, los familiares y amigos a menudo tienen que ceder ante sus deseos, a menudo en gran detrimento suyo.

El sufrimiento causado por la falta de respeto por los sentimientos ajenos es un tema que recorre toda la novela. Como señala Austen, mostrar respeto por los sentimientos de los demás es mostrar cuidado, y aunque la etiqueta social requiere una consideración cortés, existe una diferencia importante entre consideración cortés y cortesía sincera. La primera es una necesidad social de mantener las apariencias y no una señal garantizada de respeto. La cortesía sincera, por otro lado, demuestra amabilidad y empatía genuinas.

A diferencia del señor Woodhouse, el confidente de Emma, el señor Knightley, es constante en sus muestras de consideración y respeto. Capaz de ver las cosas desde la perspectiva del otro, adapta su comportamiento según lo que observa, tratando a las personas con respeto. A lo largo del libro, Austen demuestra las repercusiones negativas de la falta de respeto por los sentimientos ajenos, algo que la heroína Emma, al final del libro, llega a comprender.

A pesar de tus buenas intenciones y tu deseo de comprender el punto de vista de alguien, puedes dejarte llevar por tus propios pensamientos e ideas. También puede estar tan emocionado por lo que escucha que interrumpe a la otra persona sin querer. En este punto, ya no descubres nada. No puedes entender nada cuando estás hablando y para establecer una conexión emocional hay que conocer a la otra persona en profundidad.

Además, cuando interrumpes a alguien, lo pensará dos veces antes de volver a compartir sus pensamientos contigo. Interrumpir y no dejar que otras personas expongan sus razones inhibe la comunicación y reduce las posibilidades de establecer una relación productiva.



Evite caer en la trampa de la interrupción siguiendo estas sencillas estrategias:

✓
Permanecer en silencio. No puedes interrumpir si no estás hablando. Es posible que tengas que hacer un esfuerzo consciente para abstenerte de hablar mientras la otra persona habla. Sin embargo, hacer el esfuerzo y permitir que otros completen sus pensamientos al final da sus frutos.

✓
Cierra tu boca. Cuando abres la boca mientras alguien habla, indica que tienes algo que decir e indica que has dejado de escuchar. Si te cuesta mantener la boca cerrada, imagina que te ha caído una gota de pegamento en los labios. Cuando tienes la boca cerrada, no puedes interrumpir.

✓
Abre tu mente. Si te estás formando opiniones mientras la otra persona habla, no estás escuchando. Deje de lado su instinto de responder con un “Sí, pero” y

simplemente déjelo terminar de hablar. Guarde sus comentarios hasta que haya absorbido todo lo que dice la persona.

✓

Toma nota. Una de las razones por las que las personas interrumpen es porque piensan más rápido de lo que los demás hablan. Las ideas surgen naturalmente en tu cabeza mientras alguien habla. Para combatir la tentación de intercalar tus pensamientos mientras alguien habla, toma notas breves de tus pensamientos para que cuando llegue el momento de hablar, todavía tengas los puntos que deseas exponer.

✓

Cambia tu objetivo. Una conversación se compone de hablar y escuchar. Haga de escuchar su objetivo para la conversación, en lugar de hablar, y observe cómo desaparece su deseo de interrumpir.

✓

Concéntrate en la otra persona. Si ingresas a la conversación con la idea de causar una buena impresión o anteponer tu punto de vista, es posible que desistas de establecer una conexión emocional. Primero trate de comprender a la otra persona y observe cómo aumenta su deseo de conectarse con usted. Cuando te concentras en otra persona más que en ti mismo, interrumpes menos.

✓

No justifiques tus interrupciones. Es posible que desees intervenir durante una conversación para mostrar tu apoyo a la otra persona, tal vez brindándole información crucial, enfatizando el punto de vista de esa persona o demostrando tu entusiasmo. No haga eso. El comportamiento más útil que puedes adoptar es dejar que la otra persona hable.

✓

Muestre signos de comprensión. Los movimientos de cabeza y los sonidos no verbales (como “mmm, ejem”) le permiten al hablante saber que estás prestando atención sin interrumpir su flujo. Puede obtener más sugerencias sobre cómo mostrar estos signos en el Capítulo 7 .



Si bien estoy firmemente a favor de permitir que otros tengan la palabra y presenten sus puntos de vista, también es necesario ser estratégico en la forma de hacerlo. Si tienes cosas que decir, asegúrate de decirlas. Decir algo como: “escuché lo que dijiste y me gustaría comentar”, “me gustaría desarrollar tus ideas” o “lo que estás diciendo se relaciona muy bien con mi

> idea sobre…” reconoce los intereses de la otra persona y te permite para abordar el tuyo también.

Reteniendo tus emociones

Si contienes tus emociones, les das a los demás espacio para expresar sus propios sentimientos sin ser juzgados, interrumpidos o ignorados, todo lo cual te ayudará a generar *simpatía* y confianza.

No estoy sugiriendo que apagues tus sentimientos o te prives de tu conexión emocional. De hecho, las investigaciones muestran que cerrar o retirar las emociones suele ser desastroso para las relaciones y causa tensión y perturbaciones. En su lugar, le sugiero que deje sus sentimientos en un segundo plano mientras otras personas hablan y les permita expresar sus propias emociones para que se sientan escuchados y reconocidos. Cuando sea tu turno de hablar, asegúrate de que los demás sepan cómo te sientes sobre el tema para no convertirte en un mártir de tus propias emociones. Para obtener más información sobre el impacto positivo de escuchar a los demás, consulte el Capítulo 7 .



Ya sea que alguien esté eufórico, irritado o simplemente agotado, una respuesta apropiada es interactuar con su estado de ánimo. No intentes cambiarlo ni convertirlo en tu propio estado de ánimo. Simplemente permita que los demás tengan la oportunidad de expresar sus sentimientos y mantenga los suyos neutrales. Muestras respeto y consideración al permitir que los demás expresen sus sentimientos sin interponerse en su camino. Cualquier otra reacción es egoísta y claramente insensible.



Cláudio, jefe de João, lo invitó a su oficina para expresarle su preocupación por las últimas iniciativas comerciales, ya que João tenía dificultades para lograr que su equipo se comprometiera. Cada vez que João comenzaba a mencionar sus preocupaciones sobre el programa, Cláudio lo interrumpía diciendo cosas como: “Sé cómo te sientes”, “Cuándo me pasó esto…”, “No es tan malo como crees”. .”.” y "Tienes que hacer este trabajo independientemente de cómo te sientas acerca de la decisión". En ningún momento Cláudio pidió saber más sobre los sentimientos de João ni reconoció que entendía por qué el niño se sentía así. João se dio cuenta de que sus emociones estaban en segundo lugar detrás de Cláudio y que no había prestado atención a nada de lo que había dicho. João salió de la oficina con una actitud defensiva y sintiéndose irrespetado y desconectado.



Las personas comunican sus emociones principalmente a través de la voz y el lenguaje corporal. Cuando dejas que tus emociones se apoderen de ti, ya sea en el trabajo, en público o durante una discusión familiar, puedes perder la calma y comportarte de maneras que hacen más daño que bien. Para evitar que esto suceda, cuando tus emociones estén a punto de estallar, concéntrate en hablar con tu entonación de voz habitual y en aportar argumentos racionales. Nunca digas nada insultante o sarcástico. Respira profundamente desde tu abdomen y, si te sientes tentado a soltar una ráfaga de maldiciones, cuenta hasta diez en silencio (para más información sobre técnicas de respiración, consulta el Capítulo 14) .

Demostrando que te preocupas

Si desea persuadir a alguien para que acepte o adopte su posición, debe demostrar que se preocupa por la otra persona. Si no haces esto, no estás ofreciendo ningún incentivo para que otros te sigan. Cuando te preocupas por las personas, tus comportamientos y pensamientos están destinados a ser lo mejor para ellos. Al considerar la posición que adoptan, demuestras tu conciencia y preocupación por ellos y sus problemas. Demostrar que te preocupas es una forma de establecer *una buena relación* , y *la buena relación* es el camino hacia el corazón de una persona.

Para preocuparte por alguien, debes saber:

✓ ¿Cuáles son sus intereses, preguntas e inquietudes?

✓ ¿Qué te motiva, te inspira y te mantiene despierto por la noche?

✓ ¿Cuáles son tus objetivos y ambiciones?

✓ ¿Cuál es tu mayor triunfo y tu mayor arrepentimiento?

✓ ¿Cuál es tu punto más fuerte y tu punto más débil?

Sin sobrepasar ningún límite, averigüe todo lo que pueda sobre la persona cuyo compromiso busca. Cuanto más comprenda lo que motiva a alguien, mejor podrá participar. Si bien no querrás parecer un acosador, sí querrás saber qué es importante para alguien.



Cuando Roberta buscaba voluntarios para apoyar la iglesia local, preguntó a los feligreses cómo se sentían sobre el estado actual de la iglesia, qué cambios les gustaría ver, qué tradiciones querían mantener, qué dejarían como legado y otras preguntas que le dieron algunas ideas sobre las convicciones y el compromiso de los feligreses. Al conocer la congregación local, pudo acercarse a quienes creía que serían los mejores voluntarios para mejorar la imagen de la iglesia en la comunidad.



Cuando las personas sienten que le importan, son más abiertas que si sintieran que su presencia, sus pensamientos y sus contribuciones no son importantes. Para obtener más información sobre cómo reconocer e identificar lo que motiva y es importante para las personas, consulte el Capítulo 9 .

Aclarando los problemas

En cualquier relación, lo que es importante para una persona puede no serlo para otra, e inevitablemente surgen preguntas. Una dinámica similar ocurre en los grupos: una persona o subgrupo puede sentir una manera, mientras que el resto siente otra. Cuanto antes aclares estas diferencias, mejor. Si dejas que los problemas se agraven, pronto se volverán obsoletos y envenenarán las conexiones emocionales que esperabas establecer.



Tamaño unico

ıoces bien a los demás o no has tenido tiempo de saber más sobre ellos, aún puedes demostrar que te preocupas. Considero los siguientes principios universales aplicables a todos los géneros, razas y credos:

✓ Tratar a las personas como individuos y respetar su dignidad.
✓ Trate a todos por igual, con amabilidad y consideración.
✓ Actuar como defensor de los derechos de un individuo.
✓ Respetar el derecho de las personas a la confidencialidad.
✓ Mantenga a la gente informada.
✓ Escuchar y responder a las inquietudes y preferencias de las personas.
✓ Reconocer y respetar las contribuciones de las personas.
✓ Anime a las personas a hacer lo mejor que puedan.
✓ Comunicarse de manera respetuosa y servicial.



Las señales verbales y no verbales son indicaciones de posibles problemas. La entonación de las voces de las personas, la velocidad de su habla y las expresiones de sus rostros revelan sentimientos y emociones que se encuentran debajo de la superficie. Ver y escuchar señales reveladoras le da una ventaja para comprender y dilucidar problemas no resueltos. Por ejemplo:

✓ Una voz baja y lenta indica que no hay mucha energía haciendo funcionar el motor de la persona.
✓ Los ojos bajos y el ceño fruncido indican que probablemente alguien no esté muy contento.
✓ Las manos que se agitan en el aire y una voz a una altura que hace romper cristales significan que alguien está muy entusiasmado con algo.



Cuando las personas hablan, le brindan información, incluido lo que piensan y cómo se sienten. Al prestar atención al tono de voz, el ritmo del habla y el

lenguaje corporal de una persona, obtiene datos valiosos que puede utilizar para aclarar cuestiones. Vaya a los Capítulos 13 y 14 para obtener más información sobre cómo recopilar estos datos.

Si realmente quieres aclarar las cuestiones, primero debes comprenderlas. Saber cuáles son los problemas requiere tiempo, cuidado e interés genuino. Considere estos enfoques para desarrollar lo que está en la mente de las personas:

- ✓ Despeja tu mente de todas las distracciones y dale a la otra persona toda tu atención.
- ✓ Haga un esfuerzo por encontrarse cara a cara con las personas a las que desea persuadir. Si esto no es posible debido a la naturaleza de los negocios internacionales, programe conferencias telefónicas o llamadas de Skype que se realizarán periódicamente. Asegúrese de tener en cuenta las zonas horarias y asegúrese de que se respeten los horarios de todos. Si alguien siempre debe contestar una llamada a las 4 de la mañana, no estará feliz ni involucrado emocionalmente.
- ✓ Pregunte a otros sobre sus opiniones, inquietudes y perspectivas y escuche las respuestas a sus preguntas.
- ✓ Comparta sus puntos de vista con ellos y aclare los aspectos positivos de su posición.

Si su mente se desvía hacia otros temas o reacciona con juicios morales y comienza a planificar cómo responderá, deténgase y vuelva a concentrarse en el orador. Si ha perdido la pista de la conversación, no es necesario que se disculpe ni se explique. Simplemente pregúntele a la persona si puede repetir lo que dijo, demostrando que desea comprender sus inquietudes y problemas.



Durante este proceso, tómate el tiempo para resumir o parafrasear lo que alguien dice y asegúrate de entenderlo correctamente. Esto le ayudará a comprobar si comprende las preguntas pendientes. Para comprender las ideas de alguien, hay que escuchar los sentimientos detrás de las palabras dichas, así como el mensaje mismo. Consulte el Capítulo 7 para obtener consejos sobre cómo escuchar eficazmente.

Mostrar interés en otras personas las hace sentir valiosas y apreciadas. Si ven que sus problemas son importantes para usted, será mucho más probable que se involucren y establezcan una buena *relación* con usted.

Luchando por el beneficio mutuo

Una vez que ambas partes hayan compartido sus puntos de vista, fomente la discusión y el debate, y luego busque soluciones compartidas. Revisar sus ideas junto con las necesidades e inquietudes de los demás refleja su deseo de alcanzar soluciones mutuamente beneficiosas. Nunca deberías pensar ni por un momento que si haces

concesiones o revisas tus opiniones e ideas, estás siendo débil o estás en una posición perdedora durante una discusión difícil. Por el contrario, mostrará fortaleza cuando reconozca que las condiciones cambiantes requieren enfoques diferentes a los que inicialmente pensó que funcionarían. Mientras se prepara para convertirse en un maestro persuasor, concéntrese en objetivos claros y compórtese como si todos pudieran ganar. Alguien que actúa por su cuenta rápidamente es visto como egoísta, lo que no sienta bien cuando no eres la persona interesada.

Conectando a través de un vasto mundo

En el mundo digital actual, los equipos virtuales con sus miembros repartidos por todo el mundo son una parte común de los negocios internacionales. Es difícil aclarar cuestiones y establecer relaciones y conexiones emocionales cuando las personas provienen de diferentes culturas y zonas horarias. Son comunes los problemas relacionados con la confianza, los conflictos, las responsabilidades de las tareas, la cultura y la comunicación. Para generar y fomentar la confianza, los miembros del equipo deben comprender las culturas con las que tratan y cómo comunicarse de manera clara y eficiente. Los gerentes deben tomar medidas dinámicas para lograr la unidad entre los miembros del equipo y crear oportunidades donde existen diferencias. Combinar enfoques de comunicación que incluyen correo electrónico, llamadas telefónicas y visitas a diferentes sitios web ayuda a construir relaciones y mantener la conexión emocional de los miembros del equipo entre sí. Las investigaciones muestran que en equipos con un alto nivel de confianza, el poder pasa de un miembro a otro durante el ciclo de vida del proyecto en el que están trabajando, dependiendo de la fase y sus requisitos. El poder se origina en el conocimiento, y el individuo más poderoso del grupo es el que tiene la información más relevante en un momento dado. Rara vez se utiliza el poder coercitivo y se hace hincapié en la colaboración. Cuando los gerentes comparten el poder con los miembros del equipo, los niveles de confianza y las conexiones emocionales aumentan porque todos se sienten como socios iguales que colaboran hacia un objetivo común.

Incluya un lenguaje positivo para fomentar la cooperación y la interacción, aumentando la probabilidad de que todos logren sus objetivos. Utilice expresiones como “ganar-ganar, cooperación, beneficio, ganancia, estímulo, confianza, trabajo en equipo, igualdad, flexibilidad y entusiasmo”. Cuanto más positivo sea el lenguaje, más probabilidades habrá de llegar a una conclusión mutuamente satisfactoria.



Las personas están dispuestas a hacer sacrificios si creen que a usted realmente le importan sus puntos de vista y está dispuesto a modificar su posición en respuesta a sus necesidades e inquietudes. Pero prepárate para hacer concesiones y ajustar tu punto de vista si es necesario.

Otros te ven como alguien confiable y flexible cuando inicias una relación con la mente abierta y la voluntad de incorporar sus sugerencias. Con el tiempo, puedes llegar a ser conocido como alguien que escucha y trabaja en beneficio de los demás, lo que a su vez hace que otras personas tengan más confianza y flexibilidad en sus actitudes hacia ti.

No puede involucrar a las personas ni lograr su compromiso sin resaltar las fortalezas comunes de su propuesta (consulte la barra lateral "Aceptación de las hamburguesas"

a continuación para ver un argumento convincente). A veces hay beneficios claros y puedes señalarlos fácilmente. Sin embargo, cuando los beneficios mutuos no son obvios o significativos, usted debe ajustar su posición para que la propuesta se adapte a sus necesidades e inquietudes. Ingrese siempre a la discusión sabiendo lo que quiere la otra persona y esté siempre preparado para hacer concesiones para lograr un



resultado mutuamente satisfactorio.

La membresía de la hamburguesa

Mônica es ejecutiva de cuentas de una agencia de publicidad. Su cliente, una cadena de comida rápida, presentaba una nueva campaña promocional en la que se vendían juntos una hamburguesa, patatas fritas y refresco a bajo precio.

En la sede de la empresa la propuesta tenía sentido. Las investigaciones demostraron que los clientes veían los productos de la cadena como más caros que los de la competencia y la empresa quería ajustar esta imagen. Sin embargo, debido a las fuertes ventas de los franquiciados, les preocupaba el impacto a corto plazo que esta decisión tendría en los márgenes de beneficio.

En lugar de presentar la perspectiva de la sede como una forma de convencer a los franquiciados, Mónica mostró a los distintos propietarios de restaurantes cómo el nuevo enfoque los beneficiaba al aumentar las ganancias en cada una de sus tiendas. Para respaldar su afirmación, utilizó ejemplos de dónde la campaña ya se estaba llevando a cabo con éxito, citó estadísticas, ejemplos y porcentajes de aumento de ventas y mejores opiniones de los clientes.

Al cerrar su presentación, Mônica citó una carta escrita por el fundador de la empresa. La carta apeló a las emociones de los oyentes, ya que ensalzaba los valores de la empresa y destacaba la importancia de los franquiciados. Además, la carta enfatizaba la posición de la empresa como líder en la industria de alimentos de bajo costo. Los franquiciados creían en los valores fundamentales de la empresa y, al escucharlos repetidamente, se les confirmaba la preocupación de la empresa por su bienestar y la grandeza de su fórmula ganadora. Además de darle una gran ovación a Mônica, los franquiciados votaron a favor del nuevo plan de precios.

Los mejores persuasores conectan con personas de su interés hablando con ellas, estudiando los temas que son importantes para ellos y escuchando sus problemas con una mente abierta. Sin un conocimiento sólido de su audiencia, no tiene ninguna posibilidad de interactuar con ellos y lograr su compromiso.



Estudie los temas que son importantes para las personas a las que desea persuadir. Pon a prueba tus ideas con tus confidentes y haz preguntas sobre las personas como medio para recopilar datos esenciales. Adoptar un enfoque reflexivo y curioso le llevará a encontrar la mejor manera de atraer la atención de su oyente.

Capítulo 4

Construyendo argumentos convincentes

En este capítulo

- Entrar en la mente de otra persona
- Confirmando tu pensamiento
- Hacer que su propuesta sea convincente

Cuando quieras persuadir a otros, tu propuesta debe tener sentido para ellos. No importa cuán convincente sea su propuesta para usted, si no logra despertar la pasión de su audiencia (o al menos un mínimo de interés), sus esfuerzos por lograr que otros lo sigan habrán sido en vano.

Las personas sólo están interesadas en cómo se aplica su solicitud a ellos. Triste pero cierto. Entonces, cuando quieras convencer a otros, debes comprenderlos y luego posicionar tu propuesta de una manera que les resulte atractiva. Descubra sus creencias, valores y motivadores (consulte el Capítulo 2). Comuníquese con otras personas que los conocen para conocer los problemas que enfrentan. Cuanto más sepa acerca de los deseos, necesidades e inquietudes de su audiencia, mejor podrá preparar y presentar un argumento convincente.

En este capítulo muestro cómo ser coherente con las personas apelando a sus valores y mitigando sus dudas. Además, encontrará formas de presentar de manera vibrante su propuesta, su propuesta (de hecho, su historia) con una pasión que entusiasme a su oyente y consiga apoyo.

Darle sentido a otras personas

Aunque esta verdad le resulte difícil de tolerar, la persuasión requiere tiempo y esfuerzo. Los mejores persuasores se toman el tiempo para saber más sobre las personas en las que quieren influir y para encontrar soluciones compartidas y mutuamente satisfactorias (consulte la sección “Aclarar las ventajas y beneficios compartidos” más adelante en este capítulo).

Atrás quedaron los días de liderazgo de “mando y control”, en los que la autoridad se ejercía en la cúspide de la institución y se esperaba que las personas hicieran lo que se les decía sin cuestionarlas. Excepto en profesiones jerárquicas tradicionales como el derecho y la medicina, la comunicación instantánea y la globalización han erosionado la jerarquía habitual. En la mayoría de los lugares de trabajo y organizaciones actuales, las personas y las ideas circulan y las decisiones se toman más cerca de donde se siente directamente su impacto. Como persuasor, debe mantener los ojos y los oídos abiertos para comprender lo que se necesita en el terreno y lo que se propone en la sede. El entorno empresarial actual está lleno de trabajadores de diversos orígenes, generaciones, nacionalidades y educación, todos colaborando en equipos multifuncionales de pares. Un resultado de esto es que la gente ya no pregunta qué

deben hacer; Quieren saber las razones. Aquí es donde entra en juego el proceso de persuasión.

Los mismos principios se aplican siempre que necesite comprender a otras personas y presentar sus sugerencias de manera que atraigan su acción. En lugar de imponer sus ideas a los demás, ya sean familiares, personas con las que trabaja como voluntario o amigos con los que socializa, prepárese para responder sus preguntas, así como para escuchar y responder a lo que dicen. Cuando sus sugerencias tienen sentido para ellos, generalmente están dispuestos a seguir su ejemplo.



Aunque la persuasión implica mover a las personas desde donde están hasta donde usted quiere que estén, el proceso es más complejo que simplemente engatusar o exigir. Para tener la posibilidad de que la gente te siga, debes:

✓ Encuentre puntos en común con las personas en las que desea influir (consulte el Capítulo 2)

✓ Conéctate a nivel emocional (ver Capítulo 3)

✓ Presentar propuestas que sean plausibles (ver Capítulo 5).

✓ Proporcione evidencia clara para su propuesta (que discutiré más a fondo en la sección "Proporcionar evidencia")

Las siguientes secciones exploran formas de descubrir qué motiva a las personas (abordando sus valores y proporcionándoles evidencia) para convencerlas de los méritos de su propuesta.

Apelando a tus valores

Hace más de 2.300 años, el filósofo griego Aristóteles señaló que demostrar un conjunto de valores comunes a las personas a las que quieres persuadir te otorga más puntos que basar tus argumentos únicamente en la lógica. Compartir valores similares genera confianza y comprensión, y con estos dos componentes en su lugar, tiene más posibilidades de persuadir a alguien que si sus sistemas de valores fueran antagónicos. Cuando los demás creen que usted se relaciona y se preocupa por lo que es importante para ellos, responderán más positivamente a sus sugerencias que si piensan que usted sólo se preocupa por usted mismo. Este principio es válido sin importar con quién interactúes, ya sea gente del trabajo, familiares o un grupo de voluntarios.

Valorar una variedad de valores.

Las personas tienen valores en diferentes categorías, y cuantos más valores comparta con ellos, más probabilidades habrá de que confíen en usted y se relacionen con usted. Las siguientes categorías de valores se superponen y, aunque no es necesario categorizar los tipos de valores que tienes, reconocerlos contribuye a tu autoconocimiento y a tu conciencia de lo que es importante para otras personas.

✓

Los valores personales abarcan tus convicciones en función de tus experiencias y particularidades y pueden cambiar con el tiempo. Organizados en orden de importancia para usted, incluyen conceptos como lealtad, responsabilidad, honestidad e integridad.

✓

Los valores sociales tienen que ver con los derechos de toda la sociedad en la que se vive. Pueden incluir justicia, libertad, autonomía, igualdad y patriotismo.

✓

Los valores políticos se basan en la mejor manera de gobernar a un grupo más grande, ya sea un país o una organización. Temas como la democracia, el bienestar y el deber cívico entran en esta categoría. La historia, la experiencia, la familia, los amigos y las personas con cuyas creencias está de acuerdo o admira pueden influir en sus valores políticos.

✓

Los valores económicos involucran finanzas e incluyen creencias vinculadas a los impuestos, la propiedad pública y privada de bienes y el concepto de oferta y demanda.

✓

Los valores religiosos son de naturaleza espiritual e incluyen cómo tratas a los demás, cómo te comportas y formas de oración y adoración.



✓

Los valores auxiliares regulan cómo establece y logra sus objetivos, asegurando que alcance los resultados deseados de manera socialmente aceptable. Habiendo evolucionado con el tiempo, los grupos y los individuos recurren a valores auxiliares para crear sociedades exitosas; los valores auxiliares incluyen el coraje, la sinceridad y el civismo.

✓

Los valores necesarios son los que se buscan, más que el camino que se toma para llegar a ellos. Los valores necesarios pueden incluir renovación, felicidad y prosperidad.

Descubriendo valores

Conocer a los demás lleva tiempo y, en el mundo actual de comunicación constante e instantánea, el tiempo es un bien preciado y protegido. Si bien el instinto puede ser de

gran ayuda para comprender a las personas, obtener información de una fuente confiable es más confiable que hacer conjeturas casuales.
Cuando quieras saber qué valora la gente, pregúntales. Parece bastante sencillo, pero la gente suele sentirse incómoda al hacer preguntas personales. Si bien siempre puedes hacer suposiciones, comprende que si lo haces, puedes hacer una suposición equivocada. Es mejor preguntar y estar seguro que actuar basándose en creencias erróneas. Puede iniciar una conversación centrándose indirectamente en los valores, discutiendo ideas sobre lo que está bien y lo que está mal, lo bueno y lo malo, lo importante y lo no tan importante. De esta manera, podrás descubrir qué valora la otra persona y luego abordar esos valores.



Puedes descubrir fácilmente mucho más sobre los valores de otra persona haciendo tres preguntas sencillas:

✓ Pregunta 1: ¿Qué es importante para ti?
✓ Pregunta 2: ¿Qué es importante para usted acerca de esto? También podrías preguntar: ¿Cómo sabes si has logrado lo que es importante para ti?
✓ Pregunta 3: ¿Qué más es importante para ti?

Supongamos que desea saber qué es importante para un cliente potencial cuando elige un proveedor. Tal vez ella te dé una respuesta detallada repleta de ideas sobre lo que ella realmente valora. ¡Bueno para usted! Sin embargo, si la respuesta a la primera pregunta es simple y directa (por ejemplo, dice “servicio”, “costo” o “experiencia comprobada”), puede obtener más información pidiéndole que le dé más detalles. Puede preguntarle cómo sabe si ha recibido un servicio excelente o qué es importante para ella cuando se trata de servicio. Tu respuesta a esta segunda pregunta te ayuda a comprender tus valores con más detalle. Y, si quieres más información, haz una tercera pregunta: ¿qué es lo más importante para ti a la hora de elegir un proveedor? Si desea aún más detalles, puede volver a la Pregunta 2.
Después de recopilar la información necesaria, aún debe decidir cómo aprovecharla al máximo. Por ejemplo, si un cliente le dice que para él es importante un excelente servicio o el valor de un bien, puede proporcionar testimonios de clientes satisfechos. Este enfoque funciona igualmente bien en un entorno no laboral. Si alguien te dice que la honestidad ocupa un lugar destacado en su lista de valores, puedes compartir ejemplos de ocasiones en las que has demostrado honestidad en tu vida. Al igualar los valores más altos de la otra persona y demostrar que está a la altura del trabajo, sus posibilidades de persuadir a la otra persona para que siga su ejemplo aumentan enormemente.

Adherirse a los valores del grupo.

Las organizaciones, tanto del sector privado como del tercer sector, suelen tener sistemas de valores a los que se adhieren todos los miembros del grupo. El propósito de tener valores grupales es proporcionar un marco útil para identificar principios que puedan servir como estándares para el comportamiento y la toma de decisiones del grupo.

Siguiendo la moda

Con el flujo constante de productos innovadores, no es raro oír hablar de multitudes de personas haciendo cola a las 4 a. m. para comprar el último iPad de Apple, entradas para conciertos u otros artículos imprescindibles mientras el resto del mundo espera y se pregunta. Estos primeros usuarios proporcionan evaluación de productos y son clave para influir en las elecciones de los consumidores. Son determinantes para el lanzamiento de nuevos productos y suelen tener las siguientes características:

✓ **Espíritu emprendedor:** Los pioneros son audaces: están dispuestos y deseosos de probar cosas nuevas y diferentes.

✓ **Integración social:** los pioneros tienen un amplio círculo de contactos con otras personas que están interesadas en los mismos artículos y frecuentemente interactúan con estos contactos.

✓ **Cosmopolita:** Con un punto de vista amplio, los pioneros tienden a buscar lo que hay más allá de su barrio y comunidad más cercana.

✓ **Movilidad social:** Los pioneros tienden a hacer que sus observaciones lleguen a las capas más altas de la sociedad.

✓ **Privilegio:** A menudo, los pioneros se encuentran en una posición financiera que les permite probar algo nuevo.

Si usted y/o su organización crean productos o servicios verdaderamente innovadores, comuníquese con los primeros usuarios a través de las redes sociales, blogs, aplicaciones móviles, revistas digitales, YouTube o cualquier otro sitio de contenido generado por el usuario. Los medios de comunicación tradicionales, como la prensa escrita y la televisión, también son objetivos viables, aunque sus costos pueden ser prohibitivos. Twitter, donde se reúnen celebridades, expertos y amigos, es un excelente lugar para promocionar sus productos e interactuar con sus seguidores, sin costo alguno para usted.

Los valores grupales se pueden componer de tres categorías principales:

✓ **Valores fundamentales:** determinan la actitud y el carácter de la organización y normalmente se encuentran en el conjunto de valores o código de conducta de la organización.

✓ **Valores protegidos:** se encuentran principalmente en sectores que se preocupan por la salud, el medio ambiente y la seguridad, estos valores están protegidos por reglas y estándares.

✓ **Valores creados:** Estos valores son aquellos que todos los stakeholders esperan obtener a cambio de sus contribuciones a la organización y suelen encontrarse en los apartados de objetivos.

Para que los valores del grupo sean efectivos, cada individuo dentro del grupo debe adoptar las creencias descritas en la declaración de valores. En el mundo empresarial, lograr que las personas lo hagan es particularmente desafiante porque los valores y

objetivos institucionales a menudo entran en conflicto, especialmente cuando las organizaciones enfrentan dificultades financieras.
Los escépticos tienden a ver los valores del grupo como poco más que una estrategia de “llamar a las tropas”. Los mejores valores grupales se basan en una filosofía fundamental de lo que es mejor para las personas, tanto dentro como fuera de la organización, y esto da un sentido de propósito a las personas más allá del beneficio financiero.

Cuanto más, mejor

En 1969, los investigadores sociales Stanley Milgran, Leonard Bickman y Lawrence Berkowitz desarrollaron un estudio sencillo para explorar el poder de la prueba social. Tenían un puesto individual en la esquina de una concurrida calle de Manhattan y le dijeron que mirara hacia cierto punto de un edificio alto y mantuviera su atención allí. Luego, los investigadores registraron cuántas personas se detuvieron y miraron hacia arriba o echaron una mirada fugaz al pasar. Los investigadores repitieron el experimento varias veces, aumentando el número de personas que inicialmente estaban paradas en la esquina mirando hacia arriba.
Los resultados mostraron que cuando una sola persona miraba hacia arriba, sólo el 20 por ciento de los transeúntes se detenían junto a ella o miraban apresuradamente hacia arriba. Sin embargo, cuando cinco personas se reunieron y miraron el lugar, el 80 por ciento de los transeúntes se unieron al grupo o miraron hacia arriba con interés. Por lo tanto, cuantas más personas participen en la actividad, más inclinadas estarán otras personas a unirse.

Proporcionar evidencia

Cuando proporcionas evidencia, creas un atajo para que las personas tomen decisiones. Aunque *la prueba* y *la evidencia* se analizan más adelante en este capítulo, a menudo se usan indistintamente; la diferencia es que *la prueba* elimina cualquier duda de que algo sea cierto, mientras que *la evidencia* sugiere que algo podría ser cierto.

Palabras e imágenes como evidencia.

La tecnología moderna ha cambiado la forma en que las empresas proporcionan pruebas a sus clientes:

✓ Testimonios, encuestas y opiniones de expertos están disponibles para reforzar las afirmaciones y proporcionar evidencia de la popularidad, eficiencia y confiabilidad de un producto.

✓ Los sitios web de empresas se han generalizado y ofrecen a clientes y consumidores testimonios, pruebas y verificación de sus productos y servicios: todas formas de evidencia contemporánea.

✓ Establecer contacto en las redes sociales a través de sitios como Twitter, Facebook, YouTube y LinkedIn permite a las empresas generar evidencia en forma de confianza, lealtad y respeto del cliente al desarrollar relaciones personales con los usuarios finales.

Consulte el cuadro explicativo "Escuche los chismes" para conocer cambios adicionales para proporcionar evidencia a clientes y consumidores.



Las investigaciones de mercado muestran que alrededor del 14 por ciento de las personas están dispuestas a adoptar nuevos productos y tecnologías, incluso cuando creen que no tienen la información completa. A estas personas se les llama “pioneros” en determinadas áreas (por ejemplo, tecnología, productos, moda, arte y política) y tienden a confiar en su propia intuición y visión a la hora de tomar una decisión. El 86 por ciento restante requiere información adicional antes de comprar un nuevo producto o idea.

Personas y comportamientos como evidencia.

Cuando tienen prisa o se encuentran en una situación ambigua, los grupos y los individuos recurren a otras personas para determinar cómo deben comportarse, especialmente cuando esas personas son similares a ellos. La hipótesis es que si todas las personas con las que interactúas están de acuerdo en que una determinada forma de actuar es la correcta, entonces realmente debe ser la mejor. Por ejemplo, las reacciones colectivas de muchas personas que obedecieron y transmitieron, sin lugar a dudas, las órdenes iniciales de rescatistas hábiles y valientes salvaron innumerables vidas mientras la gente escapaba de las Torres Gemelas tras los ataques terroristas del 11 de septiembre contra el World Trade Center.



Los seres humanos son animales sociales y, como tales, les gusta pertenecer a grupos. *La prueba social* es un hecho observable que ocurre cuando las personas de un grupo confían en la respuesta del grupo a un evento para determinar cómo comportarse. Si bien es posible encontrar disidentes ocasionales, las investigaciones muestran que debido a que las personas valoran el sentido de pertenencia, a menudo encuentran una idea, un producto o una tendencia más atractiva cuando otras personas también lo hacen. Si el grupo se comporta de cierta manera, deben saber lo que están haciendo, ¿no? Para obtener más información sobre la prueba social, consulte el cuadro explicativo “Más es mejor” anteriormente en este capítulo y en el Capítulo 10 .

Incluso si alguien no está de acuerdo originalmente con su propuesta, si la mayoría de las personas del grupo están de acuerdo, es más probable que los disidentes cambien su forma de pensar para estar de acuerdo con el resto de la multitud. Por ejemplo: las acciones y opiniones de otras personas sirven como una especie de prueba de que determinadas formas de pensar y actuar apuntan a lo mejor para todos.



Elaine trabaja como camarera en un popular bar de la ciudad. Al comienzo de su turno, coloca algunos cambios en su caja de propinas para mostrar que clientes anteriores dejaron propinas como una forma de expresar su agradecimiento por el servicio que brinda. Al poner unos cuantos dólares en

su pequeña caja, espera que los clientes sientan que están haciendo lo correcto al dar propina porque otros también lo han hecho.



La gente mira el comportamiento de los demás como una forma de validar el suyo. Según las investigaciones, entre el 90 y el 95 por ciento de la población adopta comportamientos sociales que se ajustan a la norma. La gente espera que la mayoría sirva como prueba de que la elección que hace el grupo más grande es la forma correcta de actuar.



Además de que la prueba social determine que algo es atractivo o tentador, también puede llevar a la determinación de que ciertas cosas son desagradables, o incluso incorrectas o inmorales.

Escuche el zumbido

Además de las formas tradicionales de publicidad, el marketing boca a boca (o *marketing de boca en boca,* porque las noticias se difunden rápidamente a través de conversaciones en línea o en el mundo real) se ha convertido en una forma popular de proporcionar pruebas a los compradores potenciales.

Las personas que difunden información sobre marketing de boca a boca no son celebridades (los portavoces que tradicionalmente dan pruebas del mérito de los productos). Más bien, estas "abejas" tienden a ser personas que influyen en lo que está de moda, como DJ, organizadores de fiestas y estilistas de celebridades, así como escritores y blogueros que trabajan fuera de los medios y canales de publicación tradicionales. Estos individuos no se ven tan obstaculizados por las reglas corporativas, por lo que pueden compartir lo que les gusta y lo que no les gusta, y esto da la apariencia de que sus recomendaciones son más auténticas que las que pagan con publicidad. Luego, sus lectores deciden si quieren o no seguir las elecciones de los creadores de tendencias. Las empresas ofrecen productos a las "abejas" como coches, smartphones o acceso a clubes privados con el objetivo de demostrar que el producto es su favorito. Para que el chisme funcione hay que creer que las personas a las que escuchas son exigentes o que saben de lo que hablan. Procter & Gamble fue uno de los pioneros del enfoque del chisme, cuando reclutó a cientos de miles de adolescentes que estaban "informados" para persuadir a sus amigos a probar sus productos diseñados para adolescentes. American Idol, Miller Lite, el helado Ben & Jerry's, French's Potato Sticks, los champús orgánicos Herbal Essences, General Motors Hummer y OverweightDate.com se han beneficiado de la publicidad con palabras de moda. Aunque este tipo de publicidad pueda parecer la forma legal de funcionar, tenga cuidado. A pesar de estar valorada como una industria de 150 millones de dólares en 2005, según los informes financieros más recientes que pude encontrar (y eso fue sólo en los Estados Unidos), los aspectos negativos del buzz marketing pueden causarle problemas debido a las prácticas de acciones provocativas que pueden Incluso sería ilegal, según Jonah Bloom, editor ejecutivo de *Advertising Age* . Tenga en cuenta las siguientes cuestiones importantes si desea incorporar el marketing de boca en boca en sus esfuerzos de persuasión:

✓ Los creadores de tendencias cambian rápida y frecuentemente. Si va a involucrarse en el marketing de boca a boca, siempre debe estar atento al panorama de los medios. Sea flexible y súper receptivo.

✓ ¿Cuales son tus expectativas? ¿Está buscando el respaldo de alguien o simplemente quiere que utilice su producto?

✓ Divulgación. ¿La gente necesita saber que el producto/servicio se entregó gratis al creador de tendencias pero que todos tendrán que comprarlo? Yo digo que sí, ¡pero mi familia me dice que soy un poco conservador y anticuado! Prefiero pensar que tengo integridad. Para obtener más información sobre cómo la integridad influye en la persuasión, consulte el Capítulo 5 .

Los anunciantes y especialistas en marketing comprenden el principio de ofrecer pruebas sociales para dar credibilidad a sus productos. Cuando un anunciante dice que su producto es el producto de “más rápido crecimiento” o el “más vendido” de su categoría en el mercado, la empresa no está diciendo que el producto sea mejor que otros. De hecho, la empresa afirma que decenas de personas piensan que es el mejor y apoyan su pensamiento comprando el producto, lo cual es prueba suficiente.



Construya su reputación como experto en su campo twitteando, escribiendo blogs y apareciendo en YouTube. Habla en eventos, publica artículos, reúnete con los productores de tus estaciones de radio locales y ofrécete a hablar sobre el tema y establecer contacto con los periodistas que escriben sobre el tema. Los productores y periodistas siempre buscan fuentes especializadas. El hecho de que otros te encuentren interesante, entretenido o una fuente de información valiosa puede servir como prueba de que tienes algo que vale la pena ofrecer. Para obtener más consejos sobre cómo construir su reputación, consulte el Capítulo 5 .

Algunas personas argumentan que Twitter, los blogs y YouTube son inapropiados para ciertas industrias y productos, como los seguros médicos o las regulaciones de ingeniería. Creo que a medida que las redes sociales se vuelven cada vez más parte de la vida empresarial, debes incorporarlas a tu estrategia de marketing y relaciones públicas, aprovechando las oportunidades que ofrecen los medios. Si desea obtener más información sobre los beneficios de utilizar con éxito las redes sociales para promocionarse a sí mismo, sus productos o sus servicios, obtenga copias de otros libros de la serie Para Dummies (y Para Dummies, como Facebook For Dummies), *como* " *YouTube para principiantes* de Doug Sahlin y Chris Botello (Wiley), *Twitter Marketing para principiantes* de Kyle Lacy (Wiley) y *Blogging For Dummies* de Susannah Gardner y Shane Birley (Wiley).

Probar sus ideas con personas en las que confía

Además de averiguar todo lo posible sobre su audiencia (ver Capítulos 2 y 3), antes de iniciar un debate, debe investigar e imaginar su situación desde todos los ángulos, incluidas sus necesidades, problemas e inquietudes. Pedir a sus allegados que le brinden información confiable y puntos de vista imparciales le ayudará a formular propuestas que sean atractivas para su público objetivo y no solo para sus propios intereses.



Busque ayuda a medida que desarrolla sus ideas. Busque personas en cuyo criterio, experiencia y opiniones confíe, tanto en el trabajo como fuera del trabajo. Cuanto más aportes confiables recopile, más convincentemente podrá presentar sus argumentos. Un colega, confidente o asesor de confianza puede ofrecerle una poderosa prueba de la realidad antes de dar un paso importante. En particular, las ideas de otros pueden ser útiles, especialmente para identificar la mejor manera de invertir recursos limitados, encontrar lagunas en la evidencia básica y generar ideas sobre opciones alternativas.



La lluvia de ideas (literalmente, tormenta de ideas) es una técnica útil para estimular el pensamiento de forma flexible y creativa cuando se buscan ideas y soluciones. Asegúrese de aplicar las siguientes reglas cuando participe en una sesión de lluvia de ideas:

✓ **Genera tantas ideas como puedas.** Cuantas más ideas genere, más probabilidades tendrá de producir una solución eficaz.

✓ **Contener las críticas.** Concéntrese en ampliar y agregar ideas. Suspenda todo juicio hasta el final del proceso, cuando deberá decidir cuál es la mejor solución.

✓ **Fomente ideas inusuales.** Mire la situación desde una nueva perspectiva y deje de lado cualquier suposición que pueda tener. Las ideas creativas que usted y otros tengan pueden conducir a las mejores soluciones.

✓ **Combina y mejora ideas.** Varias ideas fusionadas en una pueden producir una única y mejor.

Recurra a su familia, amigos, colegas y cualquier persona en quien confíe que lo apoye y quiera verlo prosperar en su vida. A quien recurras, asegúrate de que esté de tu lado y no sea chismoso, desleal o indiscreto.

Evaluación de la evidencia

Aunque pueda creer que la información que presenta es suficiente para influir en alguien para que acepte su punto de vista, respaldar sus ideas con evidencia seleccionada y bien investigada fortalece su argumento. De hecho, si fuerza una propuesta sin pruebas ni detalles que la respalden, sus posibilidades de presentar un argumento convincente serán escasas.

Proporcione tanta evidencia variada como pueda para que sus argumentos sean convincentes, incluyendo:

✓

Hechos y estadísticas: la información mensurable, como datos cuantitativos y evidencia numérica, demuestra que, siempre o la mayoría de las veces, algo es cierto. Asegúrese de definir, al inicio de su presentación, términos

esenciales, técnicos o que puedan confundirse fácilmente. Aunque los hechos y las estadísticas son menos discutibles que otras formas de evidencia, a menudo resulta un desafío hacerlos novedosos, interesantes y atractivos. Teniendo esta verdad en mente, elija siempre cuidadosamente los hechos y las estadísticas que presente. Simplemente busque un gran número o porcentaje para respaldar su historia de manera rápida y efectiva.



Cite sus fuentes cuando sea necesario para respaldar su caso y concéntrese en hechos que no se conocen comúnmente.

✓

Anécdotas y ejemplos: Las historias personales de personas que pueden respaldar su posición aportan una cualidad emocional a su evidencia que apela a las creencias y valores de sus oyentes. Los informes deben ser creíbles y relacionables, incluso si se refieren a resultados excepcionales. Por ejemplo: por muy bueno que sea tu producto o servicio, probablemente no seas Edson inventando la bombilla, aunque sí podrías ser el próximo Steve Jobs, Mark Zuckerberg u Oprah Winfrey.

✓

Opiniones de expertos: Traer a un pez gordo para respaldar su propuesta le da credibilidad a su posición.



Evite opiniones sesgadas que puedan ser notadas rápidamente por el público y terminen arruinando su causa.

✓

Analogías: cuando comparas dos puntos similares, puedes demostrar que si algo es cierto para A, también es cierto para B. Por supuesto, debes establecer que A y B son lo suficientemente similares para que esta táctica funcione.



Cuando evalúe su evidencia, sepa lo que quiere lograr, analice a su audiencia e investigue su tema. Pruebe su evidencia con sus confidentes para ver qué funciona y qué no. Los públicos difieren y usted quiere mantener a todos interesados, sin generar preocupaciones injustificadas ni debates amplios sobre la naturaleza de su evidencia.

Sopesando las perspectivas

Cuando esté elaborando un argumento convincente, asegúrese de considerar el impacto que tendrá su propuesta en las personas a las que está persuadiendo antes de hacer la presentación real. Habla con la gente y escucha sus opiniones. Considera sus puntos de vista e incorpóralos a tu propuesta. Cuanta más gente te perciba como alguien que se preocupa por su puesto, más dispuestos estarán a considerar el tuyo. Las preguntas clave que puede hacer incluyen:

✓ ¿Cuáles son los problemas que enfrenta actualmente?
✓ ¿Cuáles son, en su opinión, las fortalezas y debilidades de...?
✓ ¿Qué está funcionando bien actualmente?
✓ ¿Dónde se pueden hacer mejoras?
✓ ¿Cómo le gustaría que fueran las cosas dentro de 6 meses a un año?
✓ ¿Qué necesitas para que esto suceda?
✓ ¿Qué puede impedir que esto suceda?

Examine a las personas clave que estén al tanto de los acontecimientos y que conozcan el estado de ánimo y las expectativas de las personas a las que desea persuadir. Mantener una mente abierta e incluir todas las perspectivas en su propuesta sugiere que está dispuesto y es capaz de considerar un tema desde múltiples puntos de vista. Alguien que demuestra apertura y voluntad de llegar a un compromiso tiene más posibilidades de presentar un argumento convincente que alguien que está estancado en su forma de pensar.



Divide a tu audiencia en tres grupos: aquellos que están dispuestos a estar de acuerdo con tu propuesta, aquellos que podrían estar de acuerdo con ella y aquellos que definitivamente no estarán de acuerdo con ella. Encuentre tantas razones como pueda para cada puesto para ampliar su visión y brindarle una variedad de perspectivas desde las cuales trabajar. Después de eso, puede comenzar a elaborar sus respuestas y contraargumentos (consulte la siguiente sección).

Planificar y concluir sus argumentos

Cuando estás elaborando tu propuesta, debes saber exactamente lo que quieres de tu oyente. Tener claramente en mente los resultados deseados le permitirá presentar sus argumentos de una manera que le resulte útil a usted y a los demás.



Si la propuesta no satisface las necesidades de otras personas, no espere que se unan a su causa para satisfacerle. Si su propuesta tiene todo el sentido del mundo para usted, pero su audiencia no quiere estar de acuerdo, es posible que aún así lo hagan porque tienen que hacerlo, pero sin mucha cortesía, buena voluntad o entusiasmo.

Para lograr que otros se unan a usted, considere cómo les beneficia su solicitud. Pregúntese cómo animarlos a hacer lo que usted quiere.
Por ejemplo: si estás a cargo de la campaña de recaudación de fondos de tu comunidad, podrías ofrecer realizar todas las reuniones en tu casa y brindar bebidas gratis para que, a cambio, las personas acepten hacerse responsables de las diferentes necesidades, como publicidad, premios de rifas y encontrar un lugar adecuado.
Cuando estás construyendo tu argumento, necesitas considerar cómo lo desarrollarás, le darás forma y lo presentarás. Para hacer eso:

✓ **Descubra todo lo que pueda sobre su audiencia y su tema.** Cuanto más conocimiento tenga, mejor podrá fundamentar su posición.

Cuanto más sepa acerca de lo que es importante para su audiencia (incluidas sus necesidades, preocupaciones y puntos de vista), mejor podrá exponer sus argumentos de una manera que tenga sentido para ellos. Para obtener más información sobre cómo comprender a su audiencia, consulte el Capítulo 11 .

✓ **Dale forma a tu argumento basándose en el punto de vista de tu audiencia.** Decide qué parte de tu contenido es relevante y útil para tus propósitos.

✓ **Organiza tu contenido y elige tu tono antes de realizar tu presentación.** Consulte el cuadro "Dos enfoques para presentaciones poderosas" para conocer los estilos exitosos.



Mientras reúne y luego presenta un argumento convincente, haga todo lo siguiente:

✓ **Trate a sus oyentes como personas inteligentes y sensatas.** Exprese su posición de forma clara y sencilla. Confundir a su oyente con frases pomposas, jerga técnica y razonamientos complicados probablemente no impulse su causa.

Quizás aún más importante sea evitar el uso de lenguaje controvertido y ofensivo al presentar sus argumentos. Cuando presente su posición, trate a sus oyentes con respeto para establecer una buena *relación* (consulte el Capítulo 2). Las palabras y frases que pueden socavar sus propuestas y su credibilidad incluyen aquellas que sean de reprimenda, confrontación o falta de respeto, como “ese no es el caso”. mi trabajo”, “no sé”, “eso no es lo que dijiste” o “si no fuera por ti…”. Además, evite palabras y frases usadas en exceso que suenen cansadas y poco originales, como " *una vez en la vida", "el cielo es el límite"* o *"cara a cara"* .

✓ **Concéntrese en los tipos de evidencia que su audiencia probablemente encontrará persuasivas.** Apela a los valores de tu audiencia (ver Capítulo 2) o ajusta tu enfoque para que coincida con tu estilo de toma de decisiones (Capítulo 9) para proporcionar evidencia que capte la atención de tus oyentes.

Suponga que es un defensor de las prácticas laborales flexibles y quiere convencer a alguien cuyo punto de vista es que todos los empleados de oficina pueden trabajar horas específicas para satisfacer su carga de trabajo. Al exponer su argumento, resalte los casos en los que los empleados pudieron satisfacer sus necesidades mientras trabajaban de maneras menos tradicionales.

✓ **Preste atención al momento adecuado.** Cuando usted o su audiencia están cansados, hambrientos o tienen prisa, es menos probable que presenten una propuesta persuasiva. Siempre que sea posible, programe su presentación para un momento en el que ambas partes tengan suficiente tiempo y energía para abordar el tema.

✓ **Dígales a sus oyentes por qué deberían abordar su sugerencia ahora.** Hágales saber qué pasará si no resuelven la situación pronto, en lugar de posponerlo para más tarde. Incluso si no tiene una explicación particularmente convincente sobre la conveniencia de su pedido, busque una. ¿Por qué dejar para mañana lo que se puede hacer hoy? Si el tiempo es un problema para las personas a las que desea persuadir y no es un gran problema para usted, presente su propuesta diciendo algo como: "Puedo darte un poco más de tiempo si me das..." Este enfoque es similar a la reciprocidad, que cubro en el Capítulo 10 .

✓ **Empiece fuerte; terminar aún más fuerte.** Al presentar su argumento, presente primero el segundo punto más fuerte y luego guarde el punto más fuerte para el final, dejando que resuene en la memoria de su audiencia.

✓ **Sea directo y específico al decirle a la gente lo que le gustaría que hicieran.** Al dejar en claro sus puntos, no deje dudas en la mente de sus oyentes sobre lo que quiere que suceda. Ya sea que estén de acuerdo contigo o no, al menos saben lo que esperas.

Dos enfoques para presentaciones poderosas

A lo largo de los siglos, los persuasores han logrado presentar información de maneras notables. No es necesario reinventar la rueda cuando se elabora un argumento convincente; basta con recurrir a los ejemplos de los demás.

El psicólogo estadounidense Carl Rogers (1902 - 1987) creía que, para persuadir a otra persona, es necesario escucharla, comprenderla y encontrar puntos en común. Rogers recomendó específicamente la práctica de los siguientes actos:

✓ Presente el problema y demuestre su comprensión de la posición de la otra persona.

✓ Especifica los contextos en los que la posición de tu oponente puede ser válida.

✓ Detalle su posición y los contextos en los que es válida.

✓ Muestre cómo la posición de la otra persona puede beneficiarse al adoptar elementos de su propuesta. Si puede demostrar que las dos posiciones se complementan y proporcionan lo que al otro le falta, estará en una posición aún mejor para ganarse el apoyo de la otra persona.

El enfoque de Rogers es especialmente útil cuando el tema tiene una carga emocional, ya que mitiga las emociones y resalta la racionalidad.

Casi 2.000 años antes de Rogers, el estadista y abogado romano Cicerón (106 - 43 a. C.) dijo: "Si quieres persuadirme, debes pensar mis pensamientos, sentir mis sentimientos y pronunciar mis palabras".

Su enfoque del *argumento clásico* se basa en la creencia de que se puede lograr que la gente cambie de opinión aplicando la siguiente fórmula:

✓ **Introducción o Exordio:** preparas el escenario para cambiar de opinión al sugerir que algo importante está por suceder. Puede contar una historia que ilustre su punto o resalte la necesidad de resolver un problema.

✓ **Narración:** Proporcionas información básica para ayudar a tu oponente (como Cicerón definió a la persona a la que intentas persuadir) a comprender el problema. Esta sección puede incluir investigaciones y referencias a opiniones de otros sobre el tema.

✓ **Partición:** Enumeras los puntos que quieres probar. También puede resaltar áreas en las que usted y la otra parte están de acuerdo y en desacuerdo.

✓ **Confirmación:** Presentas pruebas de tu argumento y los principales puntos de desacuerdo. Puede incluir evidencia, ejemplos y citas de fuentes confiables. Cada pregunta se aborda mediante *razonamiento deductivo* , en el que se analizan los hechos aceptados hasta sus implicaciones, o *razonamiento inductivo* , en el que se argumentan los puntos mediante ejemplos.

✓ **Refutación:** Tomas la posición de la otra persona y demuestras por qué sus puntos no son válidos. Por supuesto, debes abordar los contraargumentos más plausibles y hacerlo de manera justa, precisa y respetuosa.

✓ **Peroración o conclusión:** resume sus puntos, apelando a las emociones de sus oyentes y ayudándolos a comprender el significado de su propuesta. Los alienta a cambiar sus actitudes instándolos a actuar de una manera específica. El enfoque de Cicerón hacia el argumento clásico es más apropiado cuando desea demostrar su conocimiento de los detalles específicos de su tema, así como también dónde encontró su información. Es particularmente útil para cualquiera que debata un argumento en el tribunal.

Crear un punto de vista convincente

Una vez descubiertos los puntos que cubrirá, debe presentar su punto de vista en términos que inspiren y conmuevan al oyente. Cuanto más convincente sea su posición, más convincente será su argumento.

Un lenguaje vibrante, atractivo y tangible es infinitamente más persuasivo que las palabras y frases aburridas, estériles y lúgubres.



Para crear un punto de vista convincente, averigüe todo lo que pueda sobre su audiencia, adapte su enfoque para satisfacer sus necesidades y esté dispuesto a hacer concesiones. Esté preparado para dar y recibir para producir una solución compartida y sostenible. Consulte el Capítulo 5 para obtener consejos sobre cómo llegar a acuerdos.

Demostrar que eres digno de confianza, dispuesto a aprender y abierto a nuevas ideas demuestra que estás preparado para alcanzar una solución que satisfaga a todos.

Aclarar ventajas y beneficios compartidos

A veces, los beneficios comunes que pueden resultar de una propuesta son claros, lo que en este caso hace que sea relativamente fácil crear un punto de vista convincente. Cuando las ventajas mutuas son menos obvias, hay que sintonizar las antenas y capturar más información. Es posible que también necesites cambiar tu propuesta inicial o incorporar concesiones.

Mientras que algunas personas se resisten a hacer concesiones y las ven como un signo de debilidad, los persuasores inteligentes saben que hacer concesiones demuestra que se valora a la otra persona. En lugar de arriesgarse a perder una posible relación a largo plazo al imponer su enfoque a los demás, trate de encontrar soluciones que beneficien a cada uno de ustedes. Cerrarle las puertas a alguien con quien trabaja es una estrategia peligrosa. Nunca se sabe cuándo sus caminos podrían cruzarse en el futuro o quién sabe que podría ser beneficioso para usted. Hacer concesiones es ventajoso porque es un estilo natural para la mayoría de las personas y es una forma justa de tomar una decisión.

Sin hacer preguntas, escuchar las respuestas y comprender lo que usted entiende que es verdad para la otra persona, será difícil descubrir los beneficios compartidos inherentes a su propuesta (el Capítulo 7 destaca la importancia de escuchar en el proceso de persuasión) .

Mientras elabora su propuesta, estudie cuidadosamente los temas que son importantes para su audiencia. Involucre a las personas con las que planea hablar en conversaciones y obsérvelas en las reuniones para recopilar datos esenciales. Consulte a sus confidentes (consulte la sección “Probar sus ideas con personas en las que confía” anteriormente en este capítulo). Cuanto más sepa sobre lo que preocupa a quienes toman decisiones y los mantiene dormidos por la noche, más podrá posicionar su propuesta para calmar sus ansiedades.



George es responsable de la ingeniería de procesos en una fábrica que suministra piezas a la industria de la aviación. Estaba entusiasmado con su nuevo esquema de flujo de trabajo para el mantenimiento de rutina, que acortó significativamente los tiempos de respuesta del servicio. Antes de presentar su propuesta al director general de la empresa, habló con Alex, un compañero de trabajo que conoce bien al director y está al tanto de sus inquietudes sobre el negocio. Alex informó a George que el director estaba más preocupado por la rentabilidad que por la velocidad y le explicó que el punto más importante a destacar era cómo el nuevo sistema podría aumentar las ganancias de la empresa en el corto plazo al reducir los costos operativos.

Al principio, George estaba desconcertado, ya que había planeado centrarse en la eficiencia y estaba pensando en solicitar recursos adicionales para que el proceso funcionara. Sin embargo, después de enterarse de las preocupaciones del director, George reevaluó su propuesta e hizo cambios considerables en su puesto para hacerlo más atractivo para su jefe. Al adaptar su enfoque, incluida la modificación del diseño para que no se requiriera mayor inversión, George pudo reducir costos. Luego documentó meticulosamente los ahorros de costos y los aumentos de rentabilidad que lograría la empresa y presentó su nuevo plan al director. Después de responder a los

comentarios de Alex, George presentó una propuesta que atendía las preocupaciones de su superior y obtuvo luz verde para el proyecto.

Hacer tangibles los beneficios con un lenguaje vívido

Las palabras pueden hipnotizar y cautivar, o comprender a una persona hasta que la apague. Cuando esté elaborando un argumento convincente, asegúrese de que sus palabras entren en la primera categoría.

Aunque los hechos y las cifras probablemente sean una parte necesaria de su propuesta (consulte “Evaluación de la evidencia” anteriormente en este capítulo), no establecen conexiones emocionales. Presente su evidencia de una manera que capte y mantenga la atención de su oyente, incluyendo ejemplos, historias, metáforas y analogías para darle vida y alma a su posición.

Como dije en el Capítulo 3 , la gente compra basándose en las emociones y las justifica con hechos. Las historias y relatos personales son cautivadores y hacen que tus ideas cobren vida. Desde los oradores de la antigua Mesopotamia hasta los grandes persuasores de hoy, la gente utiliza un lenguaje vívido y convincente para enfatizar lo que es importante, estimular las emociones, aumentar la comprensión y animar a otros a actuar (consulte el recuadro explicativo “La oratoria y el escenario político” para obtener más información). información.)

El lenguaje aburrido transmite falta de pensamiento original y es una forma perezosa de hablar. Si desea captar la atención de sus oyentes, evite frases como: “Las ganancias de este año crecieron un 50 por ciento”; vea cómo reaccionan cuando dice: "Nuestras ganancias aumentaron un 50 por ciento con respecto a los resultados del año pasado".



Un lenguaje animado cautiva a su oyente y hace que lo que usted dice sea más fácil de entender, al mismo tiempo que agrega originalidad, interés y vitalidad a su mensaje. Centrarse en verbos activos, descriptivos y específicos impulsa tus pensamientos y es un buen punto de partida cuando deseas dinamizar tu lenguaje y aumentar la atención de los oyentes. Evite jergas como *reestructuración de la fuerza laboral* y *estrategia como práctica* , ya que tales expresiones pueden volverse cansadas e irritantes rápidamente.



Los estudios muestran que los informes que se basan únicamente en investigaciones de mercado, proyecciones financieras y otras formas de datos cuantitativos se perciben como no del todo informativos o comprensibles. Como los números son abstractos, no pueden ser expresivos ni memorables para la mayoría de los miembros de la audiencia. Por otro lado, las historias y

el lenguaje vívidos captan la atención de la audiencia y permiten que las personas se identifiquen con las ideas que usted presenta, especialmente cuando esas historias y ese lenguaje tienen una fuerte relación con el tema que se está discutiendo.

La oratoria y el escenario político

Ted Sorensen, el difunto autor de los discursos de John F. Kennedy, describió las palabras como las herramientas que utiliza el presidente de los Estados Unidos para gobernar el país y obtener el apoyo del mundo.

La popularidad de hablar en público en política ha tenido altibajos a lo largo de los siglos. A principios del siglo XVIII, los discursos políticos se leían en lugar de presentarse, y el público percibía a los políticos como poco confiables si parecían ávidos de poder. Como resultado, la oratoria era vista como un atributo indeseable. A finales del siglo XVIII, esta visión cambió y la oratoria se convirtió en una habilidad deseada por los políticos, a menudo con consecuencias desastrosas.

✓ William Henry Harrison (1773-1841), el noveno presidente de los Estados Unidos, fue retratado por sus oponentes como un campesino luchador y bebedor acampado en una cabaña rústica. De hecho, era miembro de la aristocracia de Virginia y estudiante de historia y arte y cultura clásicos. Después de su elección, estaba decidido a recuperar su reputación, utilizando su discurso de apertura como plataforma. A pesar de todas sus florituras retóricas, hizo caso omiso del axioma "menos es más" y habló durante tres horas en un día helado en marzo de 1841. Menos de un mes después, Harrison, que se había resfriado el día de su cumpleaños, murió de neumonía. .

✓ Por otro lado, el discurso de Gettysburg pronunciado por Abraham Lincoln (1863) es uno de los mejores discursos jamás pronunciados. Limitado a sólo 278 palabras, el discurso de Lincoln capturó los corazones y las mentes de su audiencia.

✓ El ex presidente Bill Clinton dice que intenta pronunciar sus discursos como una canción de jazz, en la que tiene la letra y el ritmo apropiados y se da la oportunidad de improvisar en el medio. Como dice Clinton, el impacto de sus palabras no se trata sólo de su belleza, sino también de si cambian la forma en que la gente piensa y siente.

Los siguientes recursos retóricos pueden desatar el gran poder de las palabras. Considere agregar algunos (tres o cuatro) a su próxima presentación para agregar poder y pasión:

✓ **Anáfora:** se repite la misma palabra o expresión al principio de cada frase con el fin de provocar emoción. El discurso de Churchill en tiempos de guerra, en el que repitió la frase "Vamos a..." utilizó una anáfora. En su propio discurso, podría decir algo como: “Trabajemos en armonía. Busquemos una solución mutuamente satisfactoria. Nunca debemos rendirnos hasta haber logrado nuestro objetivo”.

✓ **Epístrofa:** consiste en repetir la misma palabra o frase al final de un pasaje, con el fin de enfatizar un punto. El discurso de Barack Obama en la Convención Nacional Demócrata de 2004 destacó la calidad integral de los Estados Unidos de América, destacando la palabra “América” al final de sus frases. Por ejemplo, en tu discurso, podrías enfatizar la palabra “confianza”:

“Puedes superar tus miedos cuando actúas con confianza. Puedes frustrar a tus oponentes cuando actúas con confianza. Puedes lograr tus objetivos actuando con confianza”.

✓ **Paralelismo:** se repite la misma sintaxis, como verbo-adverbio-sustantivo, lo que aporta ritmo, equilibrio y claridad al pensamiento. Por ejemplo:

"Al no aceptar esta propuesta, creo que perderemos nuestra ventaja competitiva, reduciremos nuestras considerables ganancias netas y arriesgaremos nuestras relaciones con clientes leales".

✓ **Antítesis:** reúnes dos ideas contrastantes u opuestas para crear una relación entre ellas, enriqueciendo el debate. Por ejemplo:

“En lugar de centrarnos en el costo, centrémonos en el precio. En lugar de centrarnos en el riesgo, centrémonos en la recompensa. En lugar de centrarnos en los problemas, centrémonos en las oportunidades”.

Quizás notes que en este ejemplo también incluí una anáfora para crear emoción.

✓ **Clímax:** organizas ideas para aumentar tu poder, enfatizar tu importancia y crear emoción. Este enfoque combina profundidad, emoción y vitalidad. El discurso “Tengo un sueño” de Martin Luther King Jr., en el que repite esta famosa frase, es un ejemplo de enfoque climático, en el que el oyente recuerda lo último que escuchó.

Por ejemplo, cuando elabora su propuesta para un nuevo proyecto, podría decir:

“La implementación de este proyecto es vital, no sólo para el éxito del equipo, sino para mi éxito personal o el del presidente. Es vital para el éxito de los accionistas de nuestra empresa”.

✓ **Anticlímax:** llevas algo con carga emocional a un nivel moderado. Por ejemplo:

"¿Cuál es tu preocupación? ¿Perder su inversión? ¿Te sientes inseguro? ¿Tomar una decisión?"

✓ **Vacunación:** Usted anticipa y responde a las objeciones antes de que surjan para permitir que su argumento avance sin oposición. Plantea las preocupaciones de su oyente y ofrece un contraargumento, anulando la preocupación antes de que se exprese. Por ejemplo:

"Algunos de ustedes pueden estar preocupados por una caída en la productividad causada por el cambio de posición en el escritorio, así que lo que hemos hecho es darle al personal de TI y de Administración de Instalaciones tiempo extra para tener todo configurado durante el fin de semana y listo el lunes por la mañana".

✓ **Expresiones transicionales:** ayudan a organizar los pensamientos del oyente, diciendo lo que ya se ha dicho y llevando a lo que viene después. Por ejemplo:

"Hasta este punto, hemos estado hablando de..."

"Ahora, me gustaría abrir la discusión para abordar..."

✓ **Hipófora:** haces una pregunta que puede estar en la mente de tu oyente o que está más allá del nivel de conocimiento actual de tu audiencia y luego respondes la pregunta. Esta técnica mantiene la curiosidad y el interés del oyente. Por ejemplo:

“Quizás te preguntes: '¿Qué tiene esto que ver con nuestro presupuesto trimestral? Bueno, la respuesta es…”

mas que hablar

trabaja con jóvenes delincuentes que han sido encarcelados por delitos que van desde robo hasta tráfico de drogas y robo a mano armada. Una mujer blanca de clase media alta, Margaret por apariencia, parece no tener nada en común con los jóvenes a los que aconseja.

Con cada nuevo grupo, les cuenta a los niños historias de su vida para crear una conexión y una relación emocional. Como muchos de los jóvenes con los que trabaja, Margaret proviene de una familia monoparental y ha tenido que ayudar a criar a sus hermanos. También les cuenta que cuando era actriz y trabajaba en televisión, vivía lo que algunos podrían considerar un estilo de vida glamoroso: conocer celebridades, asistir a ceremonias de premios y viajar a lugares exóticos. Luego dice: "Conocí la cocaína". A partir de ahí, describe con detalle realista su espiral de degradación, hasta convertirse en dueña de sus acciones y darle un giro a su vida.

Al contar sus historias con vívidos detalles, establece credibilidad, confianza y una conexión emocional con su audiencia. Les hace estar más dispuestos a participar, conectarse y ser persuadidos a reconsiderar las opciones que han elegido para sus vidas después de cumplir sus condenas. Como resultado de la forma convincente en la que se abre y cuenta sus historias, Margaret figura constantemente entre las tres personas más influyentes en la vida de los presos.

Capítulo 5

Estableciendo su credibilidad

En este capítulo

- Demostrando tu valía
- Ampliando sus conexiones personales
- Demostrando su credibilidad
- Compartir y solicitar opiniones

Y Establecer su credibilidad es la base de la persuasión. Cuando presentas una nueva idea a una audiencia, por ejemplo, la primera respuesta es determinar si eres digno de confianza. Lo que usted sugiere puede ser riesgoso para ellos en términos de tiempo y recursos, y pueden ser reacios a aceptar lo que les pide.

La ganadora del Premio Nobel, activista por la paz y política de oposición birmana Aung San Suu Kyi, la ex periodista de CNN Christiane Amanpour y el ex presidente sudafricano Nelson Mandela son personas confiables. Están a la altura de sus valores mostrando integridad y coherencia. Son responsables de sus actos y, sin duda, actúan de acuerdo con sus convicciones.

Las personas honestas son dignas de confianza. Puede contar con ellos para hacer lo que dicen. Puedes creer lo que dicen. Las personas dignas de confianza hacen sus deberes y acuden a los debates preparadas, informadas y con la mente abierta. Puede confiar en que escucharán, actuarán en el mejor interés de todos y compartirán el crédito por las buenas ideas. ¿Eres digno de confianza?

La integridad, la coherencia y la capacidad de soportar cambios repentinos de humor son claves para establecer su credibilidad. Si carece de credibilidad, tiene pocas posibilidades de influir en el comportamiento de las personas o de persuadirlas para que acepten sus sugerencias. La buena noticia es que la credibilidad es una cualidad que puedes desarrollar y cultivar.

En este capítulo, descubrirá los componentes que componen una persona confiable. También muestro cómo, con deseo y práctica, puedes desarrollar tus características creíbles, aumentando tu capacidad para persuadir e influir en los demás.

Desarrollar relaciones sólidas

Muchos directivos, madres, amigas y amantes sobreestiman su credibilidad. No entienden que la credibilidad proviene de dos factores: el nivel de experiencia que otros perciben y las relaciones que establecen.

✓ En el corazón de unas relaciones sólidas está la integridad. La confiabilidad, el respeto y la capacidad de comunicarse con apertura, honestidad y confianza también encajan en esta mezcla. Sabes que tienes una relación sólida cuando te apoyas y eres apoyado mutuamente y escuchas sin juzgar. Los desacuerdos se resuelven con respeto, apoyo y tratando a las personas como iguales. Si estás en una relación donde la crítica, el desprecio, la actitud defensiva y la negativa a cooperar son comunes, tu relación está en un gran problema.

✓ Cuando tiene un historial de sentido común o demuestra que domina su tema, productos o propuestas, seguramente recibirá altas calificaciones en el factor experiencia (consulte el Capítulo 6 para obtener más información sobre el valor persuasivo de la experiencia) .

✓ Cuando demuestras constantemente que sabes escuchar, que recuerdas lo que es mejor para los demás y que eres generoso al compartir el crédito por nuevas ideas, tus relaciones prosperan.

Se construyen relaciones sólidas escuchando, ofreciendo comentarios constructivos y de apoyo (cuando se les solicita, por supuesto) y trabajando en beneficio de los demás. Mostrar interés en los demás sin ser intrusivo o simplemente curioso demuestra a las personas que te preocupas por ellos, creando un ambiente abierto y afectuoso listo para que apliques tus habilidades de influencia.

En las siguientes secciones, exploro formas de construir relaciones sólidas. Si estás interesado en los demás, ellos se sentirán queridos y valorados. Cuando demuestras integridad, la gente está dispuesta a seguir tu ejemplo. Ayudar y apoyar a los demás demuestra que te preocupas por ellos y ellos, a su vez, querrán ayudarte. Cuando actúas con honestidad, confianza y coherencia, las personas saben que están en buenas manos y confían en que siempre te comportarás con integridad.

Interesarse en otras personas

Se desarrollan relaciones sólidas cuando estás realmente interesado en la otra persona. Muestre sincera curiosidad e interés por los demás y ellos responderán con gusto a sus sugerencias. La gente está dispuesta a ayudar si usted está interesado en ellos.



La gente no es estúpida. Saben cuándo su curiosidad es auténtica y cuándo es estrictamente para su beneficio personal. Finge que estás interesado y es probable que rechacen tu interés en un segundo. Finge que te importa cuando te importa una mierda y la conversación llegará a su fin. Peor aún, es posible que te indiquen el camino a la calle.

Para demostrar que estás interesado en alguien, debes brindarle toda tu atención. Conozca sus intereses, aspiraciones, opiniones e inquietudes. Esto crea vínculos. Piense en cuáles podrían ser sus necesidades, inquietudes y motivadores. Para evitar adivinar y hacer suposiciones incorrectas, y demostrar que está realmente interesado en lo que es importante para ellos, hágales las siguientes preguntas:

✓ ¿Qué necesitan para hacer bien su trabajo?

✓ ¿Qué los está frenando?

✓ ¿Qué te inspira, impulsa y motiva a ir a trabajar todos los días?

Cuanto más sepa sobre otras personas, más eficazmente podrá establecer *una buena relación* (consulte el Capítulo 2). Y cuanto más fuerte sea la *relación* que establezca, mejores resultados mutuamente satisfactorios podrá producir.



Cuando te interesas por otras personas, aumentas su confianza y autoestima. Los haces sentir importantes, queridos y valorados. Hágale saber a alguien que es importante y vea cómo responde positivamente a sus opiniones, pensamientos y recomendaciones.

A continuación se destacan algunas de las formas más efectivas en las que puede mostrar su interés en los demás:

> ✓
> **Míralos a los ojos** . Ya sea que los conozcas por primera vez o tengas una relación regular, mira a las personas a los ojos cuando hables con ellos. Mirar a las personas a los ojos con los ojos abiertos y centrados en los de ellos da la impresión de que eres amigable y sincero. Observe cómo otras personas usan sus ojos cuando son amigables y sinceras. Si no estás seguro de cómo te verás, practica frente a un espejo o con un amigo hasta que te sientas cómodo mirando a las personas a los ojos. Puedes leer más sobre el poder del contacto visual en el Capítulo 13 .

Incluso si solo tienes unos segundos para participar, usa ese tiempo para hacer que la otra persona se sienta como la persona más importante en la sala. Si interactúas con un grupo, haz todo lo que puedas para compartir unos segundos de conexión visual con cada persona individualmente. Tenga los ojos listos y abiertos para captar la mirada de otras personas mientras hablan. Cuando miras a alguien que está hablando y escaneando la habitación, puedes hacerle sentir como si lo hubieras estado escuchando todo el tiempo.

✓

Llámalos por su nombre. Usar el nombre de una persona en todas las formas de comunicación la hace sentir reconocida como individuo. Cuando recuerdas el nombre de alguien, le haces un cumplido sutil, indicando que te causó una buena impresión. Si tiene dificultades para recordar detalles importantes como nombres, títulos y más, obtenga una copia de *Improving Your Memory For Dummies* , de John B. Arden (Wiley).

✓

Preste atención. Responda a lo que otros le dicen parafraseando lo que escuchó y reaccionando con empatía. Evite responder imitando a la persona. Hacerlo es insultante y demuestra que no estás realmente involucrado. En lugar de ello, escuche activamente, tanto lo que dice la persona como los sentimientos subyacentes que observe. Lea más sobre el valor de la escucha activa en el Capítulo 7 .

✓

Brinde estímulo. Anime a los demás y observe cómo se animan, aumenta su confianza en sí mismos y crecen sus esfuerzos (consulte el Capítulo 12). El estímulo fomenta la cooperación y la contribución, y forma vínculos, comprensión y aceptación. Consulte las secciones “Confiar en los demás y ser digno de confianza” y “Ayudar a los demás” más adelante en este capítulo para obtener más información.

El estímulo y los elogios son diferentes. El consenso entre los profesionales de la enseñanza es que se debe alentar a los niños en lugar de elogiarlos, ya que los elogios pueden conducir a la competitividad, mientras que el estímulo conduce al éxito. Entiendo lo que dicen los educadores y sigo creyendo que elogiar a alguien levanta la moral.

✓

Elogio. Un verdadero cumplido puede alegrarle el día a una persona. Incorpora

comentarios de admiración y comentarios halagadores, o simplemente di algo agradable sobre alguien para ayudar a desarrollar la autoestima.

✓

Manténgase en contacto a la antigua usanza. Si eres como yo, tu bandeja de entrada está llena de correos electrónicos esperando una respuesta. Así que elija conectarse a través de una llamada telefónica rápida, una tarjeta o (¡sorpresa!) una carta por correo. Incluso si todo lo que dices es: "¡Hola! Estoy pensando en ti", el esfuerzo demuestra que te preocupas.



A menudo la gente hace contacto hoy en día porque quiere algo de otras personas. Sea diferente. Destaca del grupo. Cuando te acercas a la antigua usanza, solo porque estás pensando en alguien, le haces saber que te preocupas por él como persona y no como una fuente potencial de información, clientes o cualquier otra cosa.

✓

Haga preguntas. Hacer preguntas demuestra que estás interesado. Ya sea que estés haciendo preguntas sobre los planes de fin de semana de un colega o de su familia, mostrar que sientes curiosidad por las cosas de otras personas los alienta a compartir contigo lo que es importante para ellos. Hacer preguntas sencillas y no amenazantes sobre la otra persona, como "¿Cuáles son tus planes de vacaciones?", "¿En qué campo trabajas?" o "¿De dónde eres?" es una forma de empezar si no conoces a la otra persona. Si la conoces relativamente bien, puedes preguntarle sobre sus intereses y, a medida que te familiarices con ella, puedes hacerle preguntas más indagatorias e interesantes, como "Si pudieras vivir tu vida de nuevo, ¿qué te gustaría hacer?". ¿hacer?" Dicen que las mentes pequeñas hablan de personas, las mentes mediocres hablan de acontecimientos y las grandes mentes hablan de ideas.

✓

Reconocer a las personas. Cuando reconoces a los demás, les haces saber que los valoras y los consideras importantes. Prestar atención a los demás, aunque sea por un momento, contribuye a tu sentido de autoestima. Subes en su opinión. Ya sea que saludes amistosamente en el pasillo, busques la compañía de alguien en una reunión grande o reconozcas los esfuerzos de otra persona en una conferencia, demuestras que eres alguien que se preocupa por los demás y está interesado en ellos.

✓

Muestra respeto. Para ganarse el respeto, debes demostrar que lo tienes. Para mí, *respeto* significa recordar los nombres de las personas, mostrar consideración por su tiempo y espacio, valorarlos como individuos. Chismear, actuar de manera inconsistente y comportarse de manera falsa son faltas de respeto. Estas tácticas no le ayudan a ganar puntos y terminan dañando las relaciones. Para obtener más información sobre cómo tratar a las personas con respeto, pase a los Capítulos 1 y 3 .

✓

Recuerde eventos especiales en la vida de las personas. Nacimientos, cumpleaños, aniversarios y días festivos son momentos para que las personas sepan que estás lo suficientemente interesado en ellos como para tomarte el tiempo de reconocer los hitos de sus vidas. Mi hermana me regaló un calendario perpetuo con los cumpleaños y aniversarios de mis familiares, al que agregué amigos, colegas y clientes. Este calendario lo dejo en mi escritorio, donde puedo verlo mes a mes, para no tener excusa para perderme esas fechas importantes. Compra tarjetas cuando tengas la oportunidad y guárdalas en tu escritorio con una tarjeta estampada. También puede registrar fechas importantes en su computadora para recordarle cuándo se acerca un evento. Las tarjetas en línea hacen que enviar mensajes sea sencillo y divertido.

Confiar en los demás y ser digno de confianza

Cuando las personas confían en usted, son receptivas a sus sugerencias. Se abren a ti, permitiéndote guiarlos a donde quieran ir. Las reglas básicas se aplican ya sea que estés estableciendo confianza en una relación entre dos personas o con un grupo. Siempre que demuestre que es creíble y digno de confianza y que cumpla su palabra mientras demuestra confianza y conocimiento, podrá establecer relaciones de confianza con una multitud de personas e individuos.



Ser digno de confianza se trata de tu comportamiento, no de tu personalidad. El incumplimiento de compromisos, promesas y obligaciones provoca que se pierdan amigos y no se influya en las personas. A menos que desee establecer su credibilidad como una persona de la que sólo se puede esperar que no cumpla con sus compromisos, haga siempre lo que dice que hará. Consulte la sección “Cumplir sus promesas” más adelante en este capítulo para obtener más información.

Los factores que contribuyen a su credibilidad incluyen:

✓ ¿Hace cuánto que alguien te conoce?

✓ Tu reputación como persona de palabra
✓ Experiencias pasadas que la gente ha tenido contigo
✓ Lo que los demás dicen de ti
✓ Cualquier motivo oculto que puedas ocultar

Para establecer su credibilidad, debe demostrar su integridad. No se sorprenda si la gente intenta ponerlo a prueba en este momento. Si alguien no te conoce, puede sospechar de ti y de lo que quieres de él. La otra persona puede intentar ponerte a prueba para descubrir cualquier prejuicio o parcialidad que tengas y tratar de revelar cualquier motivo oculto que puedas estar ocultando.



Responda a estas pruebas de credibilidad comportándose de manera coherente. Cuando la gente te ve actuar de la forma a la que están acostumbrados, confirmas las actitudes y creencias que tienen sobre ti. Tus dudas pronto desaparecerán. Si alguien te está poniendo a prueba o confrontándote, en lugar de instarlo a que confíe en ti (o, peor aún, preguntarle por qué no lo hace), ignora los debates verbales y concéntrate en tu comportamiento. Las acciones realmente hablan más que las palabras.

Ayudando a otros

Ayudar a los demás demuestra que eres una buena persona. Construir una relación basada en la confianza y demostrar el deseo de ayudar a las personas mejora su reputación y establece su credibilidad como alguien que prioriza el bienestar de los demás en sus planes. Dar una mano a alguien puede tomar muchas formas, incluyendo ofrecer información, organizar presentaciones, cocinarle una comida, ayudar con la tarea o hacer cualquier cosa que haga la vida de la otra persona más fácil.

El primer paso para ayudar a otras personas es escuchar lo que te dicen. Mejor que dar consejos es hacer preguntas. Trate de comprender cuáles son sus preocupaciones antes de lanzarse de cabeza a brindar soluciones y ofrecer respuestas. Hacer recomendaciones es inútil a menos que sepas lo que la gente necesita. En el Capítulo 7 , comparto consejos y técnicas para hacer preguntas de forma eficaz como parte de la escucha.



Superar las expectativas y hacer un esfuerzo adicional aumenta su reputación como persona servicial. Consulte el Capítulo 12 para obtener más información sobre las expectativas. Por ejemplo, si aceptas quedar con alguien para almorzar, llama al restaurante y reserva una mesa. Si el restaurante no acepta reservaciones y es un lugar popular donde es difícil conseguir una mesa, llega temprano para que cuando llegue la otra persona ya estés sentado y no tenga que hacer fila. Si vas a hacer una presentación, anticipa las preguntas para que, cuando te las hagan, estés preparado para responderlas. Incluso si nadie

hace una pregunta que usted pensaba que haría, puede incluirla en su presentación diciendo algo como: "La gente me pregunta a menudo...". Al proporcionar información inesperada y relevante, impresiona a sus oyentes y supera sus expectativas.

El factor de satisfacción de tener un impacto positivo en la vida de otra persona es un tónico. Incluso si estás teniendo un día horrible, al ayudar a otra persona, puedes dormir sabiendo que has hecho una contribución constructiva a la vida de alguien.



Al menos una vez a la semana, ayuda a alguien en todo lo que puedas. Ya sea echando una mano en la oficina o ayudando a familiares y amigos, puedes encontrar muchas maneras de beneficiar a otros. Algunas formas en las que puedes hacer una contribución positiva a la vida de los demás incluyen:

✓ Contribuir a un foro en línea
✓ Comentar en un blog
✓ Envía un tweet positivo
✓ Pasa información útil a las personas de tu lista de contactos
✓ Llevar a alguien a una cita
✓ Recoger al hijo de un amigo de la escuela.
✓ Prepare una comida sabrosa, ponga la mesa y limpie después



El mundo da vueltas. Cuando ayudas a otros, ellos están dispuestos a ayudarte a cambio.

Comportarse de manera honesta, consistente y confiable.

Para que pueda establecer su credibilidad, debe ser honesto, constante y digno de confianza. Ya sea que esté vendiendo un producto, su investigación relacionada o simplemente una idea, si la gente no puede creer en su coherencia, honestidad y credibilidad, tiene pocas posibilidades de generar confianza. Es igualmente importante que se comporte de forma coherente, honesta y digna de confianza fuera del lugar de trabajo. No querrás que alguien que carezca de cualquiera de estas tres cualidades cuide de tus padres ancianos o de tus hijos enfermos, ni animarías a alguien que no posea estos atributos a cuidar de tu casa mientras estás de vacaciones.

Aunque las tres características se superponen y a menudo se usan indistintamente, existen diferencias sutiles:

✓ **Constante.** Una persona estable es sensata y capaz de tomar decisiones racionales.
✓ **Honesto.** Alguien que es honesto encarna integridad, sinceridad y franqueza.
✓

Confiable. Puede contar con una persona confiable para hacer lo que dijo que haría. Coherente, seguro, responsable y digno de confianza son sinónimos de esta característica.

Las personas que demuestran honestidad, constancia y confiabilidad buscan comprender mediante la escucha activa (ver Capítulo 7) y trabajar en beneficio de los demás. Tienen ventaja a la hora de afrontar cualquier situación que requiera persuasión porque, a través de sus actuaciones pasadas, demuestran que los demás pueden confiar en ellos.



Para demostrar que eres digno de confianza, haz lo que dices. Si quieres demostrar que eres una persona honesta, sé franco, directo y di la verdad. Y si quieres confirmar tu constancia, compórtate de manera estable, sensata y coherente.

Según Shakespeare, la honestidad es la mejor política y no soy yo quien para discutir con el Bardo. Dicho esto, en la mente de muchos, la honestidad y la integridad son para los demás, no para ellos mismos. En otras palabras, haz lo que digo, pero no lo que hago.

En una encuesta realizada por Starwood Hotels and Resorts, el 82 por ciento de los directores ejecutivos admitieron haber hecho trampa en el golf. El mismo porcentaje dijo que odia a las personas que hacen trampa. Me parece que aquí hay una disparidad. Si bien las personas exigen honestidad de los demás, están dispuestas a ser flexibles con la verdad cuando les conviene. Basta mirar los ejemplos de avaricia y deshonestidad corporativa de los últimos años para ver que, para algunos, la honestidad y la integridad no son una prioridad. Dicho esto, muchas organizaciones incluyen la honestidad, la integridad y la confiabilidad en sus prácticas de contratación y códigos de conducta como parte de sus valores fundamentales.



Confucio basó sus principios de honestidad en tratar a las personas como él quiere que lo traten a él. La armonía es fundamental para la filosofía confuciana y el reconocimiento de que eventualmente todos estarán a merced de los demás. Por lo tanto, te sitúas en el contexto de toda tu vida y de las generaciones futuras, y eliges no hacer ni decir nada que pueda manchar la reputación de honestidad de tu familia.

Debido a que la mayoría de los occidentales tienen grandes dificultades para entender estas profundas nociones de honestidad, los chinos y japoneses a menudo se refieren a aquellos que no entienden las nociones de honestidad de Confucio como bárbaros o personas que no comparten una cultura reconocida.

Si desea aplicar las prácticas confucianas de honestidad en su propia vida (buscando la armonía y el consenso mutuo), procure comportarse con dignidad, respeto por sí mismo y ser comprensivo con todas las personas.



Diferentes culturas y sistemas sociales tienen diferentes puntos de vista sobre lo que significa ser honesto. Antes de iniciar una negociación o entablar cualquier relación que vaya más allá del nivel superficial de interacción con alguien de una cultura diferente a la suya, haga un esfuerzo por descubrir más sobre las costumbres, creencias, valores y comportamientos de la otra persona. Además de hablar con personas que han vivido y trabajado en diferentes culturas, puedes encontrar mucha información en Internet. También hay una gran cantidad de información sobre diferentes culturas y sistemas sociales en *Cross-cultural Selling For Dummies* , de Michael Soon Lee y Ralph R. Roberts (Wiley), así como en mi libro *Body Language For Dummies* (Wiley).



Mientras se prepara para persuadir, haga una evaluación honesta de su posición en términos de credibilidad y experiencia (en el Capítulo 6 analizo la interrelación entre experiencia y credibilidad). Hágase las siguientes preguntas para determinar qué tan bien lo está haciendo:

- ✓ ¿Cómo pueden otros percibir mi conocimiento de lo que propongo? ¿Conozco bien los productos, estrategias o razones detrás de lo que propongo?
- ✓ ¿Es buena mi trayectoria en el área en la que busco persuadir a alguien? ¿La gente conoce y respeta lo que he hecho en esta área en el pasado?
- ✓ ¿Cómo me ve cada persona a la que quiero persuadir? ¿La gente me ve como alguien honesto, digno de confianza y comprensivo?
- ✓ ¿Se dan cuenta las personas a las que quiero persuadir de que estoy en armonía emocional, política e intelectual con ellas?
- ✓ ¿En quién puedo confiar para que me dé una evaluación honesta de mis respuestas a las preguntas anteriores?

La honestidad, sobre la que escribo en esta sección, y la integridad, que exploro en la siguiente sección, son la base de relaciones sólidas. Tanto la honestidad como la integridad implican confianza y, sin ella, las relaciones tienen pocas posibilidades de éxito.

Reflejando tu integridad

Mis clientes suelen hablar de integridad y de lo importante que es para establecer y mantener relaciones. Cuando les pido que definan el término, tienden a dudar y tartamudear mientras buscan definiciones que tengan sentido y que proporcionen principios sobre los que puedan actuar. Suelen utilizar palabras y expresiones como

“solidez”, “estabilidad”, “sinceridad”, “honestidad”, “incorruptibilidad” y “demostrar sentido común”. Mi definición favorita hasta ahora es: "La integridad es hacer lo correcto, incluso cuando nadie está mirando".
La integridad es, sin duda, una virtud. Los filósofos lo definen de muchas maneras diferentes y, a veces, me dejan rascándome la cabeza y preguntándome de qué están hablando. El significado de la palabra depende del contexto en el que la apliques. Por ejemplo: un ecosistema, una base de datos y una obra de arte pueden mostrar integridad.



Para mantener las cosas simples y prácticas, me refiero a la integridad como el carácter general de una persona u organización. En esta sección, me centro en la integridad como la relación que tienes contigo mismo y cómo actúas de manera justa y honesta, teniendo en cuenta las implicaciones de lo que estás haciendo y el efecto que puede tener.

La integridad consiste en hacer lo correcto y no lo conveniente. Ya sea en casa, en el trabajo o en el juego, cuando actúas como la buena persona que aparentas ser, estás actuando con integridad. Cuando actúas con integridad, defiendes lo que crees y haces lo que dices que harás. Las personas pueden contar con usted para cumplir sus promesas y considerar lo que es mejor para todos, en lugar de lo que es conveniente para sus objetivos personales.



El Dr. William Menninger, psiquiatra estadounidense y cofundador de la Fundación Menninger en Topeka, Kansas, consideraba que la integridad es uno de los seis elementos esenciales que son la clave del éxito, siendo los otros la humildad, la sinceridad, la cortesía, la sabiduría y la caridad. .

Comportarse éticamente

El comportamiento ético es el núcleo de la integridad. Sin un comportamiento ético en el centro del negocio, una organización arriesga su reputación, credibilidad y desempeño a largo plazo. Esto también se aplica a su comportamiento en el mundo fuera de las paredes de la oficina. Respetar la dignidad y los derechos de otras personas mientras se comporta de manera responsable, honesta y justa es tan importante en su vida privada como lo es en sus relaciones públicas con los demás.
El comportamiento ético incluye actuar de manera honesta, justa e imparcial. Cuando te comportas éticamente, respetas la dignidad, la diversidad y los derechos de grupos e individuos. Alguien que es verdaderamente ético se comporta de manera responsable, tratando a las personas de manera justa y honesta, incluso cuando hacerlo sea inconveniente o difícil.



El comportamiento ético consiste en hacer lo correcto. Cuando una empresa toma decisiones que sus socios o accionistas consideran justas y honestas, tiene en cuenta el *impacto* de estas decisiones: ¿a quién afectan o perjudican? – además de su *equidad – ¿todos los afectados considerarán justa la decisión?*

Algunos líderes empresariales creen que el comportamiento ético aumenta los costos y reduce las ganancias, justificando así decisiones de recortar gastos, como la contratación de mano de obra infantil con salarios bajos en los países en desarrollo. Haciendo la vista gorda ante el factor de equidad, ven el pago de salarios por debajo del salario mínimo simplemente como otra forma de reducción de costos. Por otro lado, algunas empresas, como la Fairtrade Foundation (`www.fairtrade.org.uk`), han establecido una marca ética mediante la creencia de que los consumidores están dispuestos a pagar más por productos de empresas que respetan el medio ambiente y ofrecen salarios aceptables. . Como resultado, estas empresas ven aumentar sus ventas, compensando sus mayores costes.

Las empresas pueden evaluar su enfoque y compromiso con la integridad preguntándose:

✓ ¿Qué enfoque utiliza la empresa para inculcar un comportamiento ético al considerar objetivos estratégicos y operativos a corto y largo plazo?

✓ ¿Cómo define la empresa lo que significa comportarse con integridad, cómo se logrará este comportamiento y qué constituye el éxito en términos de rentabilidad y otras medidas?

✓ ¿Cómo fortalecen y promueven los valores, el código de conducta y los sistemas de apoyo de la empresa la integridad de toda la organización?



Las prácticas comerciales que cumplen los requisitos de la ley pero que las partes interesadas (incluido el público en general) las consideran injustas pueden generar publicidad negativa. Por ejemplo, aunque los restaurantes que pagan el salario mínimo y se quedan con una parte de las propinas del personal para aumentar las ganancias no infringen la ley, corren el riesgo de perder clientes.

Identificar y evaluar factores que afectan la salud de una organización y recomendar e implementar estrategias para proteger el negocio son parte del trabajo de un líder. Debe contar con una estructura adecuada si es sincero en cuanto a promover la integridad en el lugar de trabajo, como muestra la Figura 5-1 . Comience por establecer estándares que promuevan altos niveles de integridad. Luego, comunique las expectativas de integridad y comportamiento ético para garantizar que los estándares, valores y procesos se comprendan claramente. Además, respaldar y practicar una sólida cultura de integridad. En tercer lugar, garantizar que se informe e investigue cualquier caso de

incumplimiento de las normas de conducta, protegiendo a los denunciantes de la victimización y la discriminación. Gestione todas las infracciones de políticas y asegúrese de que todos reciban un trato justo. Finalmente, monitorear la efectividad del marco de integridad para garantizar que esté funcionando como debería.

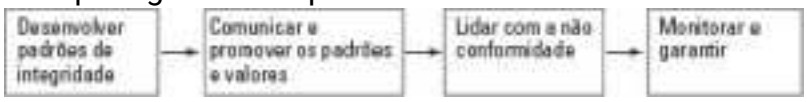


Figura 5-1: Un marco para inculcar integridad en las organizaciones.

Promover una cultura de integridad y comportamiento ético requiere tiempo, recursos y compromiso, así como una investigación y supervisión continuas por parte de los líderes en todos los niveles de la organización. Esto se aplica tanto a la formación de una familia como a la gestión de un negocio. No importa en qué institución esté involucrado, si no promueve la integridad como valor fundamental, en última instancia, la organización fracasará.

Actuar consistentemente

La coherencia y la credibilidad van de la mano y reflejan su integridad personal y la integridad de su organización. Por ejemplo, definitivamente deberías:

✓ Cumple siempre tus promesas.

✓ Comunica los mismos valores y garantías en tus materiales (tanto impresos como online), las palabras que dices y las acciones que realizas.

✓ Concéntrate en tus objetivos y no te rindas hasta conseguirlos.

✓ Comportarse con integridad y honestidad.

Si no actúa de forma coherente, puede confiar en que sus clientes, colegas, amigos y familiares no lo verán como alguien en quien puedan confiar. Si dices que vas a hacer algo, hazlo. Si quieres ganarte el respeto de alguien, cumple tus promesas. Si quiere ser visto como una persona íntegra, demuestre constantemente honestidad, credibilidad y confiabilidad.

A pesar del gran revuelo que existe actualmente en torno al branding (un conjunto de prácticas y técnicas destinadas a construir y fortalecer una marca) en el contexto de empresas y productos, todavía animo a mis clientes a pensar en sí mismos como marcas. Una *marca* es una promesa, una relación a largo plazo basada en la confianza, el respeto y la coherencia. Construir tu marca personal requiere tiempo y paciencia, además de dedicación y perseverancia. Ser coherente en el cumplimiento de tu promesa, vivir según tus valores, definir tu personalidad y confirmar tu carácter contribuye a tu credibilidad.



La gente compra marcas basándose en el sentimiento que les aportan. Si desea que la gente acepte su marca personal, debe apelar a sus sentimientos

(consulte el Capítulo 13). La credibilidad y la coherencia son esenciales para lidiar con los sentimientos al desarrollar y vender una marca.



Genere credibilidad con sus clientes a través de una comunicación constante. Utilice boletines por correo electrónico, blogs, LinkedIn, Facebook, Twitter y otros portales de comunicación en línea para comunicarse de manera eficiente y consistente con su audiencia. Envíe correos electrónicos (recuerde que deben ser breves, concisos y concisos) con regularidad y mantenga su sitio web actualizado para posicionarse como un experto confiable en su campo. Supervise cómo reaccionan las personas para identificar esfuerzos que valgan la pena y mejore continuamente su enfoque.

No importa si el paso que das para lograr tu objetivo es pequeño o no, cuando te comportas de forma coherente, eres percibido como digno de confianza. Se te conoce como el tipo de persona que toma medidas para lograr tus objetivos, lo que hace que los pasos siguientes sean mucho más fáciles porque te comportas de manera consistente.



Informe a otros sobre sus objetivos para fortalecer los principios de coherencia y credibilidad. Los estudios demuestran que cuando te fijas una meta y das un pequeño paso, creas un compromiso dentro de ti mismo para perseguir el logro de lo que te propusiste. Para desarrollar este compromiso y motivarte a continuar tu viaje, te comportas de manera que demuestres que eres constante en el logro de tu objetivo. En resumen, creas un deseo personal de ser (y de que los demás te vean así) coherente con lo que ya has hecho. En el capítulo 11 analizo la necesidad de coherencia a la hora de persuadir a la gente.

Cuando esté persuadiendo a las personas o influyendo en su comportamiento, gane su compromiso lentamente. Al lograr que las personas cumplan con su solicitud, les ayuda a tener una nueva visión de sí mismos. Es probable que la próxima vez que les pida algo, actúen de forma coherente con su comportamiento anterior, incluso si su petición es grande.



Las personas quieren respaldar sus compromisos previos o creencias establecidas con comportamientos que sean consistentes con lo que han dicho o hecho antes. Aprovecha este instinto humano recordándole a la gente lo que han dicho o hecho en el pasado. También puede recordarles a las personas que cuando se comportan de manera confiable y predecible, construyen relaciones de confianza.

Mantener una mente abierta

Dado que nunca se sabe de dónde podría surgir una idea nueva y mejorada, mantenga la mente abierta. Una mente abierta aumenta su integridad al mostrar que es receptivo a puntos de vista que no ha considerado previamente, opiniones que no ha considerado y creencias que puede haber ignorado o descuidado.
Para asegurarse de que su mente esté abierta y lista para nuevas ideas, haga preguntas, escuche y, sobre todo, no juzgue. La gente quiere que los escuches y no los evalúes. Aunque deberías criticar (e incluso rechazar) algunas ideas y propuestas de vez en cuando, no presiones el botón "eliminar" tan pronto como las escuches (consulta el Capítulo 13 para obtener más información sobre cómo dejar de lado las actitudes críticas) .



Si bien mantener la mente abierta a la retroalimentación y las críticas puede ser un proceso doloroso, especialmente si no te gusta lo que escuchas, también puedes considerar el proceso como esclarecedor. Elija comprender el impacto de su comportamiento y luego haga algo positivo al respecto. Consulte la sección "Solicitar y recibir comentarios" para obtener más información.

Aristóteles decía que una mente educada puede tener un pensamiento sin estar obligada a aceptarlo. Mantener la mente abierta a las ideas de otras personas puede enseñarte algo nuevo o cambiar tu perspectiva sobre lo que pensabas anteriormente. Liberarse de juicios, nociones preconcebidas y expectativas personales le permite ver cada situación de la forma más clara e imparcial posible y puede ayudarle a evitar conflictos innecesarios.
Las siguientes son algunas técnicas que pueden desarrollar su receptividad:

✓ **Aplique las reglas de la lluvia de ideas a sus otras interacciones. Como resultado, usted específicamente:**

• Fomenta todas las ideas.
• No evalúa ni critica ideas en cuanto alguien las sugiere. Evite discutir y juzgar ideas hasta que se hayan presentado todas las posibilidades.
• Deje que sus pensamientos sean lo más accesibles posible. Muchas veces las ideas más locas acaban siendo las más efectivas.
• Busque cantidad y no calidad. Siempre puedes podar un poco más tarde.
• Alienta a todos a aportar nuevas combinaciones de ideas y mejoras a ideas antiguas.

✓ **Validar diferentes puntos de vista, aceptando que los desacuerdos no significan que alguien tenga que estar equivocado.** Cuando dejas de lado la noción de que las personas que sienten y piensan diferente a ti están equivocadas, abres tu mente analítica y emocionalmente, incluso si tu punto de vista sigue siendo el mismo.

✓ **Deje de lado cualquier enojo que pueda sentir y rehúse acusar o menospreciar a otras personas.** Actuar irrespetuosamente es el camino más corto para cerrar las

mentes. Recuerda cómo te sientes cuando alguien te humilla y decides no infligir ese sentimiento a los demás.

✓ **Investiga y haz preguntas sobre puntos de vista diferentes al tuyo.** Si está en contra de la posesión de armas, por ejemplo, busque las opiniones de quienes están a favor para comprender sus razonamientos. La mentalidad abierta ocurre cuando dejas de lado la idea de que las personas que sienten diferente a ti están desinformadas o son menos inteligentes.

✓ **Escuche lo que dice la otra persona.** Incluso si te sorprende lo que escuchas, dudas o desconfías de lo que se dice, libera tu mente de las vibraciones negativas. Además, si se toma el tiempo para escuchar a alguien, podrá devolverle el favor. En el Capítulo 7 podrá encontrar más información sobre cómo escuchar con la mente abierta.

✓ **Si no se siente cómodo con las diferencias, intente encontrar similitudes.** Cuando te fijas en lo opuesto, no logras ver la similitud. Deje de lado las viejas suposiciones, por cómodas y naturales que parezcan, y adopte una nueva forma de ver a las personas, los lugares y las cosas.

✓ **Permanezca abierto a ideas y razonamientos de personas cuyo punto de vista difiere del suyo.** Aunque es posible que tenga dificultades para ver el punto de vista de los demás, si deja de juzgar y ve las cosas desde la perspectiva de quienes se las presentan, podrá encontrar formas nuevas y emocionantes de abordar los desafíos.

✓ **Contribuya como colaborador.** No olvides ofrecer tus ideas. Así como no debes juzgar las ideas de otras personas, tampoco juzgues las tuyas propias.

✓ **Sal de tu zona de confort de cualquier forma que puedas, siempre que sea legal.** Pruebe alimentos que pensó que nunca probaría, viaje a algún lugar que nunca le interesó, pruebe un pasatiempo o deporte que nunca le llamó la atención. Incluso si terminas amando u odiando la actividad, tu opinión después de haberla probado ahora se basa en la experiencia personal y no en la conjetura de una mente cerrada.

✓ **Si las creencias o los códigos morales de alguien son contrarios a los suyos, no vea la diferencia como un problema.** Ser de mente abierta significa que estás dispuesto a aceptar la forma de pensar de otras personas y que la tuya no es la única. En lugar de defender su propio punto basándose en la creencia de que usted tiene razón y ellos están equivocados, simplemente aléjese de la situación.

✓ **Busque pequeños puntos de conexión.** Incluso si la visión del mundo de alguien es completamente diferente o incluso está en conflicto con la tuya, aún puede ofrecerte al menos una idea o dos con las que estés de acuerdo. Busque esas conexiones y construya a partir de ahí.

Demostrar voluntad de hacer concesiones

Cuando establezca su credibilidad y refleje su integridad, asegúrese de demostrar que está dispuesto a hacer concesiones. Considere estos datos:

✓ Los grandes líderes establecen su credibilidad de muchas maneras, incluso escuchando a los demás e incorporando sus puntos de vista en una solución compartida.

✓ Las investigaciones muestran que los gerentes sólo pueden persuadir a los empleados y clientes a cambiar sus actitudes, opiniones y comportamientos cuando demuestran que ellos mismos están dispuestos a cambiar los suyos.

✓ Según el estadista angloirlandés Edmund Burke (1729-1797), "Todo beneficio y placer humanos, toda virtud y todo acto prudente se basan en la concesión y el intercambio".

Dado que estar dispuesto a ceder es un atributo poderoso, los mejores persuasores suelen entrar en el proceso preparados para hacer algunas concesiones bien pensadas. Como parte de su tarea, antes de una discusión o negociación importante, identifique claramente las cosas específicas en las que está dispuesto a ser flexible, así como aquellas a las que puede renunciar por completo.

Piense en la persuasión como un proceso, no como un evento. Evite presentar sus argumentos con un enfoque directo y agresivo basado en una determinación tenaz, un pensamiento racional o una presentación efusiva. Todo lo que estás haciendo es darle a la otra persona la oportunidad de atacarte con toda su fuerza. Elegir este enfoque hace que otros se resistan a ceder, porque ven cualquier concesión que puedan estar dispuestos a hacer como una forma de rendirse a su línea de ataque.



Las personas sólo se abren a la persuasión cuando creen que usted acepta y aprecia sus necesidades e inquietudes. Si actúas como si fuera a tu manera o nada, terminarás hablando solo. Consulte el Capítulo 2 para obtener más información sobre cómo ver las cosas desde el punto de vista de otras personas.

Asegúrese de escuchar los puntos de vista de otras personas e incluirlos en su enfoque. Ni siquiera piense en presentar un argumento bien establecido y simplemente actúe con sensibilidad mientras busca una solución compartida integrando las contribuciones de los demás.

Para tener éxito se requiere tener una mente abierta y estar dispuesto a hacer concesiones. Cuando las personas ven que usted está ansioso por comprender sus perspectivas y crear cambios que incluyan sus necesidades e inquietudes, responden positivamente.

compartiendo el credito

Ayudar a otros a recibir reconocimiento y avanzar en sus carreras genera *simpatía* (ver Capítulo 10) y puede conducir a excelentes resultados. Cuando le das crédito a un amigo o familiar por un trabajo bien hecho, aumentas su autoestima y mejoras tu relación.

Cuando destacas los esfuerzos de otras personas, te ven positivamente. Es probable que le devuelvan el favor cuando y como puedan. Dar crédito a los demás siempre que sea posible demuestra que eres generoso, afectuoso y considerado con sus necesidades y sentimientos, todas cualidades de una persona digna de confianza.



Si no comparte el crédito, la gente tiende a no confiar en usted. Es posible que pronto se encuentre trabajando en el vacío mientras la gente busca otros departamentos o personas con quienes trabajar.

Hay muchas formas de compartir crédito utilizando frases sencillas pero efectivas. Frases como "Hiciste un gran trabajo al levantar la moral mientras luchábamos por entregar el proyecto a tiempo", "Haces que las cosas funcionen sin problemas y aprecio tu atención a los detalles" o "La forma en que manejaste esa queja me hizo estar orgulloso de haber Tú en mi equipo" mantendrá a las personas motivadas y felices de trabajar contigo. No es necesario hacer una presentación o un discurso elaborado para darle crédito a alguien. Una cita rápida y positiva frente a una audiencia (incluso una pequeña audiencia de uno o dos espectadores) puede hacer maravillas para que las personas se sientan bien consigo mismas y con sus esfuerzos.

Me gusta lo que dijo Paul William 'Bear' Bryant, entrenador de fútbol universitario (1913-1983): "Si algo salió mal, lo hice. Si algo sale más o menos bien, lo hemos conseguido. Si algo sale realmente bien, entonces fuiste tú".

Cumpliendo tus promesas

Observe a los golfistas y tenistas en el campo o la cancha. Si no logran realizar sus jugadas, la pelota vuela en direcciones inesperadas.

Cumplir sus promesas es una forma de establecer su credibilidad y mostrar su honestidad. Si dices que vas a hacer algo, hazlo. Su integridad, credibilidad y capacidad para influir en los demás dependen de su confiabilidad (consulte la sección "Confiar en los demás y ser digno de confianza" más arriba).

Las promesas suelen ser más fáciles de hacer que de cumplir, y una promesa incumplida provoca decepción y pérdida de credibilidad. Cumplirlos, por otro lado, lo marca como una persona en quien los demás pueden confiar para cumplir su palabra.



Si tiene dificultades para cumplir sus promesas, busque formas de facilitarle el proceso.

Considere cuidadosamente sus promesas antes de hacerlas. En general, debes prometer menos y cumplir más.

Independientemente de lo que prometa, asegúrese de que tanto usted como la persona a la que promete estén satisfechos con lo que se ofrece y que su promesa sea explícita y clara. Verifique su comprensión y la de la otra persona, solo para asegurarse de que están en la misma página. Hacer promesas consiste en servir a otras personas, no en impresionarlas.

Si surgen circunstancias que le impiden hacer lo que dijo que haría o si ha prometido demasiado, comuníquese con la otra persona lo antes posible y solicite una extensión. Modifica lo que prometiste para que esté más acorde con lo que eres capaz de hacer. Si, por ejemplo, le prometiste un ascenso a alguien y, ante la posibilidad de rediseñar un proyecto o conceder una entrevista exclusiva, descubres que no puedes cumplirlo, tu credibilidad está en juego. Debe realizar algunos cambios... y rápidamente.

Las siguientes estrategias pueden ayudarle a llegar a una solución:

✓

Sea rápido. Si necesitas cancelar la entrevista o posponer un proyecto, díselo a la otra persona lo antes posible para evitar prolongar la decepción.

✓

Evite esfuerzos inútiles. Castigarse, preocuparse y entrar en pánico no es bueno para usted ni para nadie más. Sea directo y siga adelante. Y la próxima vez, cumpla su promesa o, simplemente, no la prometa.

✓

Lo siento si. Hacerle saber a la gente que su incumplimiento les ha arruinado las cosas demuestra que está dispuesto a enfrentar sus propias acciones (o inacciones) y soportar la peor parte de su descontento.



Hagas lo que hagas, no culpes a nadie más, o parecerás incluso menos digno de confianza de lo que ya eres.

✓

Hablar. No finjas que nunca hiciste tu promesa. Sea transparente y actúe con integridad. Es mejor admitir que no cumpliste que fingir que no pasa nada.

✓

Renegociar. Si existe alguna posibilidad de que pueda cumplir su promesa en una forma modificada o dentro de un plazo diferente, invierta en ello. Y luego cumple tu promesa.

✓

Prepárate para ser humilde. Cuando revises tus promesas, es posible que

tengas que admitir tu culpa y demostrar tu humildad, y eso está bien. Sin duda, es mejor que no lograr nada y destruir completamente su credibilidad.

Centrándose en la retroalimentación

Según Mark Twain: “Asumir es bueno, descubrir es mejor”. Solicitar comentarios demuestra que está interesado en hacer lo mejor que pueda. Cuanta más retroalimentación pueda solicitar de sus clientes, amigos, colegas y familiares, mejor posicionado estará para atender las necesidades de los demás, abordar sus inquietudes e implementar sus sugerencias.



El propósito de la retroalimentación (ya sea que la solicite o la brinde) es ayudar a las personas a descubrir qué está funcionando bien y dónde se puede mejorar. Si pudieras leer la mente de las personas, no tendrías que pedir comentarios.

La retroalimentación es una función normal de la vida, especialmente en la vida profesional. Sin embargo, no es raro que las personas se sientan reticentes a la hora de brindar retroalimentación, especialmente si el desempeño decae, las actitudes son inconvenientes o las cosas no se están haciendo. Por otro lado, recibir comentarios también puede resultar incómodo. Solicite y esté abierto a recibir comentarios en cualquier forma. Cuanto más sepa, más podrá mantener el status quo o realizar los cambios necesarios. La retroalimentación le permite desempeñarse mejor, lo que lo hace más confiable.



Un enfoque bien diseñado de la retroalimentación anima a los demás a ofrecer críticas *constructivas* . Reuniones individuales, encuestas a empleados, formas de retroalimentación de 360 grados: hay muchas maneras de obtener retroalimentación. Dado que este capítulo pretende ayudarle a ganar credibilidad, me centraré en cómo puede solicitar comentarios que le ayuden a usted y a otros a trabajar de forma más eficiente y productiva.

Proveer retroalimentacion

La retroalimentación es un proceso, no un juicio. Desafortunadamente, muchas personas salen de las sesiones de retroalimentación con lágrimas en los ojos, apretando los dientes o resoplando.

Quieres parecer, sonar y sentirte digno de confianza cuando eres la persona que brinda comentarios. Siga los siguientes pasos sencillos y prácticos para generar y brindar comentarios efectivos:

✓ **Establecer un ambiente de apoyo.** La retroalimentación está destinada a ser beneficiosa. Entrar en un entorno hostil y saber que está a punto de hablar de su

actuación no crea una atmósfera cálida y acogedora. Cuando brinda retroalimentación, desea asegurarle a la otra persona que está de su lado y que sus comentarios están dirigidos al desempeño y no a la personalidad. Mejor que sentarse detrás de una mesa u otro mueble que actúe como un bloque entre usted y la otra persona, es sentarse en un ángulo de 45 grados entre sí para crear un arreglo cómodo en lugar de confrontación. Para obtener más información sobre las posiciones para sentarse, consulte mi libro *Body Language For Dummies* (Wiley).

✓ **Sea claro sobre el motivo de la retroalimentación.** Tome un punto de partida que sea específico de la información, centrado en el problema y basado en la observación.

Asegúrese de comprender las razones por las que brinda comentarios para que la persona que los recibe pueda beneficiarse de sus comentarios y observaciones. La retroalimentación no es para elogiar ni criticar, que son juicios personales basados en opiniones o sentimientos y tienden a ser genéricos y vagos. Más bien, el propósito de la retroalimentación es proporcionar información sobre un trabajo bien hecho o temas que necesitan mejorar.

✓ **Determine el mejor momento para expresar comentarios.** Si ha sucedido algo que requiere una respuesta inmediata, no espere. Será mejor que des tu opinión en el momento, cuando tu mente esté fresca tras la observación y la persona que la reciba pueda recordar fácilmente el comportamiento o incidente. En otras ocasiones, retrasar el proceso es más apropiado. Es posible que, por ejemplo, necesite ver evidencia adicional del comportamiento u obtener más información. Si sucede algo con lo que no estás contento, es posible que necesites tiempo para calmarte. De cualquier manera, brinde comentarios de manera oportuna.

Si tanto usted como el destinatario están cansados o distraídos, espere hasta que ambos estén receptivos al proceso.

✓ **Planifica lo que vas a decir.** Mantenga los puntos claros en su mente y hable directamente con la otra persona en privado. Cíñete a los detalles y evita salirte del tema. Utilice notas para ayudarle a mantener el rumbo. Sea directo y franco, sin andarse con rodeos. Evita dar mensajes contradictorios como: “Rose, trabajaste duro en este proyecto, pero…” Cuando dices “pero”, “sin embargo”, “aunque” en medio de una oración, creas contradicciones o mensajes ambiguos. La parte real del mensaje que quieres transmitir viene detrás del “pero” y la otra persona no creerá lo que viene antes.

✓ **Concéntrese en el comportamiento y no en la persona.** En lugar de difamación, analice comportamientos específicos y sus efectos. Ya sea que esté dando retroalimentación negativa o positiva, el objetivo es ser constructivo en lugar de destructivo. Abstenerse de inferir lo que alguien quiso decir con lo que dijo e hizo. Mantenga su lenguaje libre de prejuicios (consulte los Capítulos 13 y 15).

✓

Escuche activamente. Preste atención a cómo responde la persona que recibe los comentarios. Si se pone a la defensiva, absténgase de debatir o discutir las diferencias. Vaya al Capítulo 7 para obtener más sugerencias sobre cómo ser un buen oyente.

✓ **Utilice un tono de voz apropiado.** Si estás dando comentarios negativos, expresa preocupación en tu voz para indicar un sentido de atención y sinceridad. Si parece enojado, frustrado o sarcástico, sus esfuerzos por ofrecer comentarios constructivos terminarán sonando como una crítica. En situaciones de retroalimentación positiva, exprese su agradecimiento (incluidos los detalles) para agregar una dosis de sinceridad a su mensaje. Vaya al Capítulo 15 para obtener más información sobre cómo usar su voz de manera efectiva.

✓ **Haz un plan de acción.** Decida qué sucederá a continuación y determine las pautas y la duración. Si la sesión de retroalimentación se centró en el comportamiento negativo, antes de que la otra persona abandone la reunión, pídale que escriba objetivos específicos, claros y mensurables para mejorar su comportamiento. Asegúrele que está allí para apoyarla en sus esfuerzos y fije una fecha en el calendario para otra reunión para ver cómo le va. Si la sesión de retroalimentación fue positiva, haga un plan para acciones futuras que puedan aprovechar lo que ya está yendo bien.

✓ **Di gracias.** Exprese gratitud después de que el destinatario haya escuchado lo que tiene que decir y le haya brindado su tiempo y atención.

Cuando tienes la oportunidad de dar tu opinión a alguien, tienes la tarea de hacer que la experiencia sea positiva. Esta es su oportunidad de demostrar su integridad y credibilidad. Aprovecha la oportunidad al máximo, intenta ayudar a la persona con la que estás hablando y prepárate para resultados extraordinarios.

Ofrezca comentarios únicamente cuando se le solicite hacerlo. Si se apresura a ofrecer su punto de vista sin ser invitado, no se sorprenda si recibe una mirada hostil y una respuesta grosera. Del mismo modo, si solicitó comentarios, esté preparado para responder. Si desea volver a recibir comentarios honestos, no permita que sus sentimientos guíen sus respuestas.

Solicitar y recibir comentarios

Algunas personas quieren esconder la cabeza en la arena y evitar saber cómo su comportamiento afecta o influye a otras personas. Otros quieren comentarios para solidificar su desempeño o encontrar formas de mejorarlo. Sin saber qué estás haciendo bien o dónde puedes mejorar, tendrás pocas posibilidades de poder persuadir e influir en las personas cuando llegue el momento.

Solicitar comentarios tiene una serie de beneficios para su desempeño. El puede:

✓ **Potenciar el crecimiento personal.** Saber cómo su comportamiento afecta a los demás le permite elegir cómo quiere trabajar.

✓ **Permitirle alcanzar insights.** Es posible que no siempre seas consciente del efecto de tus acciones. Al recibir retroalimentación, usted comprende las consecuencias de su comportamiento.

✓ **Crear un entorno abierto para la comunicación.** Las personas se sienten cómodas sabiendo que pueden brindar la información constructiva solicitada y actuar de manera más productiva que cuando se encuentran en un ambiente cerrado y poco transparente.

✓ **Ayude a prepararse para el futuro.** Saber lo que se espera de usted le ayudará a elaborar un plan sobre cómo proceder.



Los grandes líderes buscan retroalimentación. Aceptar las opiniones de los demás es la forma más importante de mejorar el desempeño. Si desea recibir comentarios y no existe un sistema adecuado, puede pedirle a su gerente o al departamento de recursos humanos de la empresa que establezca uno. Puedes, por ejemplo, solicitar revisiones anuales, semestrales o trimestrales. Al buscar un sistema que proporcione retroalimentación sobre el desempeño, está demostrando que se toma en serio su carrera.

Algunas de las acciones específicas que puede realizar incluyen:

✓ Desarrollar y publicar guías para proporcionar retroalimentación en toda la organización. Esto permite a la gente conocer las “reglas del juego”. Además, las directrices indican que la retroalimentación es un proceso bidireccional, ya que establece estándares de enfoque del desempeño y deja claro que todos son responsables del éxito o fracaso del proceso.

✓ Puede dirigir u organizar sesiones de capacitación para que las personas puedan practicar cómo dar y recibir comentarios. Las sesiones deben basarse en habilidades, con un capacitador o gerente calificado que explique las pautas y modele una conversación de retroalimentación efectiva. Todos los presentes deben tener la oportunidad de practicar dar, recibir y observar comentarios.

✓ Anime a las personas a practicar dar y recibir comentarios. Una vez que las pautas sean claras, refuerce el proceso de brindar comentarios claros, específicos y constructivos.

✓ Si es gerente, sirva como modelo a seguir. Ofrezca y solicite comentarios. Esto demuestra que haces lo que predicas y que fomentas el proceso.

Si tiene dificultades para conseguir la aceptación de un sistema de retroalimentación formal, pídale a su gerente o a un colega de confianza que le proporcione retroalimentación sobre su desempeño. Establece pautas para que la sesión sea productiva y no se trate de elogiar o criticar a alguien o su esfuerzo. En la sección anterior, puede encontrar consejos sobre cómo brindar comentarios de manera efectiva.

También puedes organizar sesiones de retroalimentación fuera de la oficina, aunque de forma más informal. Por ejemplo, en su propia familia, podría instituir un sistema de retroalimentación que permita a su pareja y a sus hijos saber cómo su comportamiento afecta al resto de la familia. Cuando hagan algo positivo, cuénteles cómo su comportamiento benefició a la familia. Cuando su comportamiento esté teniendo un impacto negativo, dígaselo y establezca un sistema para el cambio. Para los niños más pequeños, este proceso puede tomar la forma de una tabla de recompensas, donde se recompensa el buen comportamiento y se castiga el mal comportamiento. Para los niños mayores, las recompensas y sanciones (como quedarse despiertos hasta tarde o estar castigados) pueden ser parte de su proceso de retroalimentación.



Cualquiera que sea el sistema que utilice, asegúrese de abordar el comportamiento y no la personalidad. Como les dice una amiga a sus hijos: "Puede que no siempre me guste su forma de comportarse, pero siempre los amaré".

Una vez que haya solicitado una sesión de retroalimentación, facilíteselo a la persona que ofrece la retroalimentación escuchando respetuosamente (consulte el Capítulo 7 para obtener consejos sobre cómo escuchar). Dar retroalimentación no es un comportamiento natural (es más probable que las personas critiquen, elogien o ignoren lo que está sucediendo) y la mayoría no tiene las habilidades para brindar retroalimentación efectiva. La mayoría de las personas no son buenas para recibir comentarios. Además de no escuchar adecuadamente, se ponen a la defensiva, ponen excusas, culpan a los demás o atacan al mensajero. Hacer esto tiene consecuencias: si solicita comentarios y responde de manera grosera, las personas evitarán ofrecer sus observaciones en el futuro.

A continuación se presentan algunas reglas básicas y simples para recibir comentarios positivos y negativos:

✓ **Solicite comentarios sobre áreas claras y específicas** . En lugar de preguntar "¿Cómo estoy?", sea más preciso preguntando "¿Cómo crees que me fue en la discusión con Pedro? ¿Qué hice bien y dónde podría haberlo hecho mejor?

✓ **Trate de comprender la retroalimentación haciendo preguntas aclaratorias y parafraseando los puntos principales** . Cuando escuchas activamente, le haces saber a la persona que te da la retroalimentación que estás interesado y que estás tratando de entender lo que está diciendo. Consulte el Capítulo 7 para obtener consejos sobre la escucha activa.

✓ **Ayude al donante a ser eficaz** . Si la retroalimentación es demasiado general, solicite ejemplos específicos de lo que quiso decir la persona. Si la donante se enoja, déjala desahogarse. No discuta ni debata los puntos. Mantén la calma y espera a que ella se controle.

✓ **Evite dificultar la sesión al donante** . Solicitaste comentarios, así que actúa con respeto. Evite ponerse a la defensiva, enojarse o sentirse desolado. No pidas explicaciones, discutas, niegues, culpes ni racionalices. Incluso si la retroalimentación es positiva y usted responde con algo como: "Oh, cualquiera podría haber hecho lo que yo hice", corre el riesgo de cerrar la válvula de retroalimentación.

✓ **Mostrar consideración por el esfuerzo y la voluntad de la otra persona** . Un simple "Gracias" o "Aprecio el esfuerzo y el tiempo que te tomaste para decírmelo" envía un mensaje claro de que aprecias los comentarios, ya sea que estés de acuerdo con ellos o no. Al mostrar gratitud, invita al donante a brindar comentarios en el futuro.

✓ **Piense en la retroalimentación como un regalo** . El donante debe preocuparse lo suficiente por usted como para brindarle su opinión. Si envías señales negativas sobre tus observaciones, ella no querrá volver a ofrecérselas.

✓ **En respuesta a los puntos clave de la retroalimentación, dígale al donante lo que piensa hacer como resultado de lo que se le comunicó** . Un simple “Gracias, pensaré en lo que dijiste” o “Eso tiene sentido”. En el futuro, yo...”, o incluso “Gracias por eso. Verificaré tus observaciones con otras personas”, le permite al donante saber que usted escuchó y actuará de alguna manera según lo que observó.

✓ **Recuerde que la retroalimentación no es una verdad universal** . La retroalimentación se basa en las percepciones que alguien tiene sobre las acciones de otra persona. Tener esto en cuenta ayuda a neutralizar cualquier posible actitud defensiva. Si duda de lo que dijo el donante, consulte con otras personas para determinar si existe un patrón de comportamiento. Si dos o más personas están de acuerdo en lo observado, puede haber un patrón sobre el cual es necesario hacer algo.

Capítulo 6

Mostrar y ejercer su experiencia

En este capítulo

- Cultivando tus habilidades
- Demostrando tu competencia
- Aplicando tus conocimientos
- Aconsejar a otros

Convertirse en un experto en su campo requiere tiempo, concentración y determinación. Ya sea usted un neurocirujano con 12 o más años de formación formal, el presidente de una empresa global que ha ascendido en la empresa desde la planta baja, un cocinero increíble o un tecnólogo que, en los últimos cinco años, ha Descubierto los secretos de la optimización de herramientas de búsqueda, convertirse en un experto no sucede en un abrir y cerrar de ojos.

No importa cuál sea su trabajo o rol en la vida, si quiere salir adelante y disfrutar de que los demás lo perciban como una persona persuasiva e influyente, necesita ser (y que los demás lo vean como) un experto en lo que hace.

Los expertos influyen en las decisiones y pueden persuadir a otros a creer lo que dicen y luego seguir sus consejos. Exteriorizan el poder. Las personas que conocen su oficio a la perfección, han demostrado su competencia una y otra vez y han respaldado sus afirmaciones con ejemplos de éxito pueden clasificarse con razón como expertos en su campo.

En este capítulo, le muestro formas de convertirse en un experto y cómo puede demostrar su destreza para que la gente acepte sus decisiones y lo respete por el conocimiento y la orientación que brinda.

Desarrollando su experiencia

Mientras escribía este libro, revisé mis notas de entrevistas con expertos en diversos campos, incluidos contadores, chefs, directores de teatro, desarrolladores inmobiliarios, profesionales de recursos humanos, abogados, entrenadores vocales y diseñadores de sitios web. También realicé una investigación científica exhaustiva sobre lo que caracteriza a un especialista. Surgen algunos temas comunes:

- ✓ **Las investigaciones no han encontrado correlación entre el coeficiente intelectual, el éxito académico y el desempeño competente.** En campos que van desde la música y la medicina, la pintura y la crianza de los hijos, hasta los blogs y la gestión, la práctica diaria es una parte importante de lo que conduce a la competencia.
- ✓ **Los expertos sienten curiosidad por sus especializaciones y son conscientes de que no lo saben todo.** Buscan constantemente nuevos enfoques, nuevas respuestas y nuevas formas de ampliar sus conocimientos.
- ✓ **Los expertos se forman así, no nacen así.** A pesar de los profesores dedicados y los padres decididos, incluso aquellos triunfadores con mayor potencial no se convertirán en expertos si no han practicado intensamente. Convertirse en un experto, sin importar el campo, es un trabajo largo, duro y sin atajos.



Es más probable que el conocimiento, la experiencia, el tiempo y el esfuerzo te conviertan en un experto que los grandes premios, las grandes promociones y los títulos pomposos. Puede encontrar innumerables expertos dentro de las organizaciones (tanto en el trabajo como en casa) que no son reconocidos con recompensas financieras, etiquetas impresionantes o puestos elevados.



Sin un conocimiento profundo de tu tema y las habilidades prácticas para aplicar tus conocimientos, eres poco más que un aficionado. Sin duda, los expertos conocen su negocio y se toman el tiempo para aumentar su

comprensión. Por ejemplo: si quieres convertirte en un experto en persuadir e influir, lee este libro y practica las recomendaciones que contiene. Si está dispuesto a dedicar tiempo y esfuerzo, pronto podría convertirse en una autoridad en el campo.

Los expertos tienen una experiencia significativa trabajando con sus conocimientos y son capaces de aplicar lo que saben de manera práctica y creativa. Puedes distinguir a los verdaderos expertos de los falsos por la forma en que resuelven sus problemas sin depender de la solución de otra persona. También pueden identificar y anticipar problemas que nadie más ha notado.



João es un escritor independiente, un pacifista de los años 60 y profesor de antropología en una universidad de California. La última persona que uno esperaría que usara uniforme militar y viajara en un tanque. Recientemente fue invitado a hablar en una conferencia sobre antropología y contrainsurgencia, habiéndose familiarizado con esta última área después de servir en el Medio Oriente con el programa Human Terrain Team (HTT) del ejército estadounidense. Con la esperanza de comprender las culturas locales de Irak y Afganistán, el ejército reclutó antropólogos para trabajar en el campo junto con los comandantes tácticos. Gracias a la experiencia de Jim en las costumbres y creencias del Medio Oriente, pudo enseñar a las tropas occidentales sobre las tradiciones y formas de vida tribales. Como resultado de la experiencia de Jim y de otros como él, el ejército ha tenido un éxito sustancial en ganarse los corazones y las mentes de la gente en regiones que alguna vez fueron algunos de los bastiones más violentos de Irak.

Identificando tus conocimientos

La adquisición de conocimientos es un proceso continuo. Debes tomarte el tiempo para convertirte en un experto si quieres persuadir a la gente de que lo eres.

Desde la antropología hasta la zoología, encontrarás expertos en casi todas las áreas, incluso en el estudio de sus habilidades. Los certificados profesionales y títulos documentados como títulos universitarios, posgrados, doctorados y maestrías indican que una persona tiene una especialización, pero no confirman que sea un especialista. Algunas personas afirman ser expertas en sus campos (incluidos los blogs, las redes sociales y los tweets), pero hasta que otros en el mismo campo reconozcan que tienes las habilidades de un experto, seguirás siendo, en el mejor de los casos, un experto y, en el peor de los casos. , como un fraude.

Por definición, la experiencia o habilidad especializada es de naturaleza enfocada y específica. Debido al tiempo que lleva convertirse en un experto en un área determinada, me sorprende cuando alguien afirma ser un experto en múltiples áreas. Si

bien puedes ser versátil, experimentado o altamente capacitado en más de un área, si no tienes más conocimiento y experiencia que otros en la misma área, me resulta difícil definirte como un experto.



Las personas que estudian a los expertos (incluido cómo alguien llega a serlo y los principios generales que subyacen a su experiencia) exploran las habilidades de los expertos en varios niveles. Investigan cómo el mecanismo cerebral respalda el desempeño del experto, el nivel social y cultural de su experiencia (incluida la definición del conocimiento del experto combinada con cómo se comunica e interpreta), cómo la sociedad define a los expertos y cómo es posible difundir el conocimiento de una manera que transforme a los principiantes en expertos. Además, los expertos en pericia buscan comprender el papel de los expertos y sus habilidades dentro del sistema legal.



En su obra *El papel de la práctica deliberada en la adquisición del desempeño experto,* K. Anders Ericsson dice que si desea desarrollar sus habilidades expertas, debe practicar cuidadosamente, monitorear su progreso, evaluar su éxito y descubrir cómo hacerlo mejor. . Un niño que descubre cómo caminar es un buen ejemplo de cómo adquirir experiencia. Pone un pie delante del otro, se cae, se levanta y vuelve a intentarlo, hasta que en algún momento pasa de gatear a tambalearse y a caminar.

Algunos tipos de experiencia

Los científicos sociales Harry Collins y Robert Evans clasificaron tres tipos diferentes de experiencia, incluida *la ausencia de experiencia* , *la experiencia interaccional* y *la experiencia contributiva* . La forma más sencilla de ilustrar las diferencias es imaginar a un investigador investigando un tema por primera vez. Ya sea que el tema sea música o medicina, la mayoría de los investigadores comienzan sus investigaciones desde una posición *sin experiencia* en el campo. A medida que la investigadora continúa investigando el tema, interactúa con el músico o el médico, aumentando sus conocimientos y haciéndole preguntas más pertinentes sobre cómo funciona la música o la medicina. Con el tiempo, el investigador puede incluso ser capaz de responder preguntas sobre el tema por sí mismo, a pesar de no poder practicar ninguna de las disciplinas. Collins y Evans describen este nivel de experiencia como *experiencia interaccional* . En este nivel, lo único que el investigador no puede hacer, al igual que el médico y el músico, es practicar la disciplina. Si bien el investigador tiene *experiencia en interacción* (puede hablar sobre el tema), el músico y el médico tienen la habilidad adicional de *experiencia contributiva* . Pueden predicar con el ejemplo.

Construyendo tu entrenamiento

Si desea convertirse en un experto en un área determinada, incluya la adquisición de conocimientos y el desarrollo de las habilidades necesarias en parte de sus actividades diarias. Si quieres ser un experto panadero, lee todo lo que puedas sobre el tema, habla con otros panaderos, hornea cada día un tipo de pastel diferente, asiste a cursos de repostería, participa en grupos de discusión online. Si acumula tanto conocimiento y experiencia como pueda, eventualmente se convertirá en un experto.

No existe una forma rápida y sencilla de convertirse en un experto, pero si añades los siguientes consejos a tus actividades diarias podrás convertirte en uno a su debido tiempo:

✓ **Descubrimientos continuos:** Los expertos hacen de la adquisición permanente de conocimientos parte de su dieta diaria. Esté constantemente atento a pensamientos e ideas, tanto dentro como fuera de su área de especialización, que puedan aumentar su nivel de conocimiento. Sea curioso y esté abierto a nuevas posibilidades.

✓ **Red:** establezca conexiones sólidas con otras personas en su campo. Busque mentores y permanezca disponible para otras personas que tengan menos conocimientos que usted. Promocionate entre personas que puedan beneficiarse de tus habilidades. Ofrécete para hablar en clubes y eventos. No obtendrás experiencia si no sales y practicas.

✓ **Práctica:** practica lo que predicas aplicando tus conocimientos y experiencia cada vez que puedas. Utiliza tus conocimientos de forma creativa o resuelve problemas que conoces y que no tienen soluciones preestablecidas. Identifique desafíos que nadie notó antes.

✓ **Esfuércese:** ofrézcase como voluntario para hacer algo que nunca haya hecho antes, como liderar un proyecto o diversificarse en una dirección ligeramente diferente (como un redactor publicitario exitoso que se hace cargo de la gestión de una campaña de marketing completa). Esforzarse más allá de su zona de confort aumenta sus habilidades y desarrolla su experiencia.

✓ **Técnicas de presentación:** no importa lo bueno que seas en tu campo; Si no puedes comunicar tus conocimientos, tus habilidades permanecen ocultas. Aprenda a comunicarse con claridad, confianza y convicción. Puedes tomar cursos de habilidades de presentación o unirte a grupos que te ofrezcan la oportunidad de hablar en público.

✓ **Compartir:** deja que la gente sepa lo que haces y comparte tus conocimientos. Mientras más información comparta, más lo verán como la persona a buscar en esa área de especialización. Escribe blogs, artículos o incluso tweets sobre tu tema. Póngase en contacto con los medios locales y ofrézcase a escribir una columna para un periódico o hablar en la radio. Los clubes y organizaciones siempre están buscando oradores que hablen sobre sus temas especializados.



Además de tener una gran cantidad de conocimientos, debes saber cómo y dónde encontrar más información para reforzar y corroborar lo que ya sabes. Los lugares donde puede encontrar más información en el área de especialización elegida incluyen:

✓ Internet

✓ Revistas comerciales y publicaciones de la industria.

✓ Librerías

✓ Colegios y universidades
✓ Foros en línea
✓ Seminarios y talleres
✓ Colegas
✓ Expertos
✓ Estudiantes investigando el asunto.

Compartiendo sus éxitos

Los expertos son capaces de transmitir sus conocimientos. No tiene sentido tener experiencia si no quieres o no puedes transmitir lo que sabes. Los expertos potenciales a menudo se obsesionan con los derechos de propiedad intelectual o los "secretos comerciales". Al negarse a compartir información útil con otros, a menudo se cierran a eventos más amplios. Tener miedo de que alguien robe su valiosa información y conocimientos le hace irrelevante en el área en la que desea ser reconocido como experto.



Si sólo puedes resolver un problema particular porque has captado los secretos de su solución, te conviertes en nada más que un esclavo del problema. Compartir los secretos de su éxito le permitirá desarrollar aún más su experiencia.



Janice era compradora de moda femenina para unos famosos grandes almacenes. Dejó su trabajo cuando tuvo hijos para dedicar su tiempo a criar a su familia. Cuando sus hijos crecieron, puso en práctica sus habilidades, experiencia y conocimientos sobre moda y formó una asesoría de imagen que le gustaría convertir en la consultoría de referencia en el campo de las artes y la comunicación. El marido de Janice trabaja en televisión, lo que le ha dado acceso a varios clientes potenciales. Al comienzo de su negocio, Janice tuvo éxito, pero a medida que ganó más clientes, ya no pudo brindar sus servicios en persona. En lugar de contratar a otros expertos para que la ayudaran a administrar su base de clientes o capacitar a otros, lo que le habría permitido expandir su negocio y aumentar su reputación, Janice se ciñó únicamente a sus conexiones. No quería compartir sus contactos con otras personas por miedo a que le robaran el negocio. Aunque Janice continúa brindando consultoría de imagen, no ha ampliado su base de clientes ni se ha convertido en la autoridad reconocida que soñaba ser.

Conectando con otros

Haga un esfuerzo por salir y socializar con otros profesionales interesados en temas que le interesen. Rodearte de otros expertos te anima a intercambiar ideas y abordar

problemas, lo que con el tiempo aumenta tu experiencia. Al ampliar su red de contactos sociales y profesionales, probablemente encontrará personas que necesiten lo que usted ofrece y que también puedan contribuir a su banco de conocimientos.



Sal y haz networking. Participa en foros en línea. Asiste a eventos de la industria. Asiste a tantos eventos como puedas y luego elimina aquellos que no se adapten a ti ni a tus necesidades. Si alguien que conoces conoce a alguien que quieres conocer, pide que te lo presenten. Construya sólidos con otros en su campo. Busque mentores y permanezca disponible para personas que tengan menos experiencia que usted. Promocionate entre las personas que necesitan lo que sabes. Cuanto más conocido te vuelvas, más gente pensará en ti cuando surja un problema que potencialmente puedas resolver.

Reforzando su reputación

Como especialista, debe tener experiencia e información, además de poder abordar el tema con confianza y convicción. Según tus habilidades, otras personas deben creer que tienes sabiduría y experiencia para poder aceptar tu punto de vista. Como experto, tienes el poder de persuadir e influir en las creencias y comportamientos de los demás. El conocimiento es la información, la comprensión y las habilidades que se obtienen a través de la educación formal o las experiencias de la vida. Por ejemplo: puedes tener conocimientos científicos, prácticos y sociales o tener un conocimiento profundo del sistema político. La sabiduría es la capacidad de poner en práctica su experiencia y conocimiento tomando decisiones acertadas y ofreciendo consejos reflexivos. Puede adquirir conocimientos leyendo y recibiendo instrucciones de otras personas con conocimientos en su campo. Se alcanza la sabiduría a través de la experiencia. Como dice mi hija, “El conocimiento es la retención de hechos. La sabiduría es saber qué hacer con ellos”. Para más consideraciones sobre la sabiduría, consulte el recuadro explicativo “Las muchas caras de la sabiduría” más adelante en este capítulo.
Para construir su reputación como experto en su campo, siga cualquiera o todas las siguientes pautas:

✓ **Adquirir conocimientos constantemente.** Si aún no tienes hambre de descubrir cosas nuevas, quédate. Amplíe su conocimiento y comprensión buscando ideas y puntos de vista dentro y fuera de su área de interés (consulte la sección anterior “Desarrollo de su experiencia”).

✓ **Presta atención a quienes no están de acuerdo o no están de acuerdo con tu punto de vista.** Al desafiar y oponerse a su comprensión y creencias, estas personas pueden aumentar y perfeccionar sus conocimientos, convirtiéndolo en un experto más sabio y capacitado.

✓

Promocionar una imagen de experto. Sin dedicar demasiado tiempo a ello, informe a sus subordinados, colegas y superiores dónde se formó, qué experiencias profesionales relevantes ha acumulado y cómo ha logrado éxitos importantes. Si no está orgulloso de lo que ha logrado, no espere que nadie más lo esté (consulte la sección "Cómo mejorar su competencia" más adelante para obtener recomendaciones específicas).

✓ **Preserva tu credibilidad.** Si bien se necesita tiempo para construir su reputación como experto, puede perderla rápidamente si dice algo incorrecto o toma una decisión imprudente. Si no sabes de lo que estás hablando, no hables. Y si un proyecto parece un fracaso, aléjate.

Liberando tu cara

Si alguna vez ha estado en una situación en la que le hicieron una pregunta que no anticipaba y para la que no tenía respuesta, reconoce esa sensación de hundimiento en la boca del estómago. En lugar de intentar salir de una situación difícil con un farol, sea honesto y admita que no lo sabe. Continúe diciendo rápidamente que obtendrá la información lo más rápido posible.

Si no se siente cómodo con este enfoque, intente hacer lo siguiente:

“No lo sé, pero…” y luego continúa con algo que realmente sepas en esa área. Por ejemplo: "No sé a quién se le ocurrió específicamente esta información, pero sé que todo el equipo de desarrollo e investigación está buscando soluciones a este problema".

"No lo sé, pero sé por dónde puedo empezar a buscar la respuesta". Saber dónde buscar información al menos le asegura a su oyente que está comprometido.

"Yo no sé. ¿Podrías decirme qué es lo importante de esto? Pedirle a la otra persona que aclare la pregunta puede conducirle a una respuesta.

Puedes admitir que no sabes algo, siempre y cuando hagas un esfuerzo por obtener la información lo antes posible.

✓ **Actuar con convicción y confianza en una crisis.** Cuando ocurre una calamidad, otros buscan a alguien que se haga cargo y enfrente la situación (consulte la sección “Mostrar el camino a otros”, más adelante en este capítulo). La gente asocia firmeza, convicción y determinación con el conocimiento experto. Incluso si no está seguro del mejor camino a seguir, corre el riesgo de perder su capacidad de influencia si expresa dudas o actúa de manera confusa. Si realmente no sabes qué hacer, habla con autoridad y pregunta quién sabe cuál es la mejor manera de proceder. Al asumir la responsabilidad, aunque sólo sea para encontrar a alguien que pueda resolver el problema, pareces tener confianza y tener el control.

✓ **Mantente informado.** Se espera que los expertos tengan conocimientos en áreas dentro y fuera de su esfera de influencia. Manténgase actualizado con lo que sucede con su equipo, su organización y el mundo.

✓ **Reconocer las preocupaciones.** Parte de ser un experto consiste en reconocer y responder a las inquietudes e incertidumbres dentro de su pequeña esfera de influencia: su familia, una organización a la que pertenece, su equipo o compañeros de

trabajo, su departamento o aquellos que le reportan. Escuchar lo que dice la gente y abordar cualquier problema desde el principio aumenta su capacidad para persuadirlos más adelante. Al hacerlo, también obtendrá ejemplos de su experiencia en la práctica, que podrá compartir con otras personas fuera de su círculo inmediato. Para aprender más sobre el poder de escuchar mientras se persuade, consulte el Capítulo 7 .

✓ **Aumentar la autoestima de los demás.** Como experto, naturalmente sabes más sobre tu tema que otras personas. Hacer alarde de tus habilidades a expensas de los demás te hace parecer arrogante. Intenta compartir tus conocimientos, en lugar de guardarlos solo para distribuirlos poco a poco, como una limosna. Anime a otros a investigar otras fuentes también. Recuerda: tú también eras principiante.

Promoviendo su competencia

Las investigaciones muestran que la gente respeta a los expertos. Por lo tanto, si desea persuadir a alguien para que siga su propuesta, demuestre que es competente en su área de especialización. Obtenga el conocimiento que necesita, compártalo con cualquier persona interesada y siga descubriendo más. Cuanto más sepas sobre tu campo, más experto te volverás.



Ser competente confiere altos niveles de experiencia y logros, así como ser extremadamente hábil en su área de especialización es el resultado del talento, la práctica y la familiaridad. BusinessDictionary.com define la competencia como "el dominio de un comportamiento o habilidad específica demostrada por un desempeño consistentemente superior, medido según estándares establecidos o conocidos".

Nunca asuma que sus habilidades de experto son evidentes. Si no deja que la gente sepa que es bueno en lo que hace, no puede esperar que lo descubran por sí mismos. El tiempo apremia y la gente quiere respuestas rápidas. Muchas personas están felices de hacer todo lo posible, por lo que, te guste o no, debes promocionarte si quieres ser reconocido como un experto en tu campo.



Conviértase en un experto en su campo escribiendo blogs, twitteando y escribiendo artículos para su publicación. Cree archivos de seminarios web, videos y audio que le brinden oportunidades para establecerse como un experto. Sea citado en los medios. Contrate a una persona de relaciones públicas si es necesario. Aceptar invitaciones para hablar en simposios y conferencias. Escribe un libro y publícalo. Persigue y haz contactos como loco.

La forma más rápida y sencilla de convencer a las personas de su experiencia es mantenerlas informadas. Si realmente eres un experto, no necesitas inventar ninguna historia ni obligar a la gente a creerte. Sólo necesitas dar a conocer tus habilidades.

Médicos, abogados, dentistas y cosmetólogos cuelgan sus diplomas en la pared donde sus clientes pueden verlos. Las empresas y organizaciones de servicios profesionales exhiben sus premios en la recepción para que los visitantes y clientes puedan descubrirlos fácilmente.

Si es un administrador que desea mostrar sus capacidades a clientes y colegas, tiene una opción más limitada de formas de informarles sobre sus habilidades.



Si bien es posible que lo pienses dos veces antes de tatuarte tus calificaciones en la frente, puedes contarle a la gente tus logros de varias maneras.

✓ La primera vez que las personas hacen negocios juntas, a menudo se reúnen socialmente antes de ponerse manos a la obra. Al reunirse para tomar una copa o cenar la noche anterior a una reunión de negocios, pueden establecer *una buena relación* (consulte el Capítulo 2), desarrollar su perfil como experto en su campo y desactivar cualquier posible disputa. Si no tiene tiempo para tomar una copa o cenar, tome un café o agua con un cliente antes de sentarse a hablar de negocios.

✓ Cuanto más pueda encontrar puntos de interés comunes y razones para agradarse, más fácilmente podrá establecerse como un experto en su campo. Consulte el Capítulo 2 .

✓ Si no tiene tiempo para cenar con un cliente potencial, normalmente tendrá unos minutos antes de sentarse a la mesa de conferencias para tener una pequeña conversación informal antes de hablar de negocios. Aprovecha al máximo estos momentos. Incluye algo sobre tu práctica y experiencia en una oración. Revelar esta información personal desde el principio demuestra tus habilidades desde el principio.

✓ Una pequeña charla puede generar *una relación amistosa* . Si bien puedes felicitar a alguien por su oficina, una obra de arte o una foto de la mascota familiar, mantén tus comentarios en un nivel no invasivo y evita ser demasiado personal. Quieres parecer amigable e interesado, no acosar ni escuchar a escondidas.



Ramos es socio de una firma contable global y es reconocido como un experto en impuestos corporativos, aunque también es modesto en cuanto a sus habilidades. Ramos sabe que para ganar credibilidad y demostrar su conocimiento al encontrarse con clientes potenciales, debe informarles sobre sus logros. Ha perfeccionado su capacidad para contar historias breves y efectivas sobre sí mismo, incluido un relato de cómo abordó con éxito una cuestión fiscal complicada y cómo dilucidó un problema financiero complejo. Ramos incorpora cuidadosamente estas historias en el flujo habitual de la conversación normal para ser visto como un experto y no como un arrogante. Estas historias le ganan el respeto, demuestran sus habilidades y, la mayoría

de las veces, consigue nuevos clientes.

Activando tu experiencia

Es impresionante la gran cantidad de expertos que ofrecen opiniones sobre temas que van desde el abandono hasta la zimosis. Dado que la investigación se puede interpretar de muchas maneras, los expertos a menudo difieren en sus opiniones. Tener una opinión que estés dispuesto a compartir basada en el conocimiento y la experiencia no es suficiente.

Además de tomarte el tiempo para conocer el tema, debes presentar tu opinión de manera convincente, asegurándole a tu oyente que sabes de lo que estás hablando. Debes mostrar lo que crees, tomar una posición sobre algo específico y presentar tus argumentos de manera articulada. Debe demostrar que tiene confianza en su opinión mediante su forma de comportarse.



Demuestre sus habilidades mientras habla con clientes potenciales o se dirige a una audiencia:

- ✓ **Asuma una posición abierta.** Ya sea sentado o de pie, mantenga las manos y los brazos relajados a los lados en una posición neutral.
- ✓ **Abre las manos y suelta los dedos.** A veces, hacer esto, con calma y rapidez debajo de la mesa o mientras caminas hacia el escenario, te ayuda a calmar los nervios.
- ✓ **Reclama tu espacio.** Recuerda que te has ganado el derecho a hablar de tu objeto y así ocupar el espacio disponible de forma equilibrada. Sentarse o estar de pie con el peso distribuido uniformemente sobre las piernas te hace lucir fuerte y seguro. Imagine que sus hombros se juntan detrás de su espalda mientras su cabeza permanece quieta y erguida.
- ✓ **Muévete con propósito.** Moverte y arrastrar los pies te hace parecer nervioso e inseguro. Cuando quieras enfatizar un punto importante, usa tus manos y brazos. Aunque es posible que al principio te sientas demasiado dramático, tu audiencia te percibirá como vehemente.
- ✓ **Mira a tu oyente.** Conéctese e interactúe con su audiencia mirándolos mientras habla. Parecerás un experto y te sentirás como tal también. Evite mirar fijamente, ya que esto incomoda a sus oyentes y le hace parecer un robot. Mirar a sus oyentes entre el 65 y el 75 por ciento del tiempo que habla es suficiente para interactuar con ellos cómodamente. Recuerda parpadear. El parpadeo de algunas personas disminuye significativamente durante conversaciones y presentaciones importantes, lo que puede resultar desconcertante para los oyentes y también puede secar los ojos.
- ✓ **Respira con tu diafragma.** Respirar rápidamente desde el pecho indica que estás ansioso y te hace parecer nervioso; también disminuye la cantidad de oxígeno que

ingresa al cuerpo y al cerebro. Al mostrar tus habilidades, quieres que parezca que sabes de lo que estás hablando. Para hablar con poder y convicción, necesitas impulsar tus palabras en una corriente de aire sólida y constante que se origina en lo profundo de tu abdomen.

Para obtener más detalles sobre cómo su voz y su lenguaje corporal pueden influir en sus oyentes, consulte los Capítulos 13 y 14 .



Los expertos comprenden las cuestiones que abordan y los expertos más convincentes influyen en las opiniones presentando sus argumentos de forma clara y segura.

Ya sea por timidez o por exceso de vanidad, si tienes dificultades para hablar de manera convincente en tu nombre, consigue que alguien lo haga por ti. Los expertos a menudo piden a alguien que reconozca sus logros, evitando la trampa de parecer como si estuvieran participando en una autopromoción arrogante o ineficaz. Por ejemplo, si lo invitaron a hablar en un evento, pídale al organizador que invite a alguien a presentarlo y asegúrese de que tenga una copia de su currículum para consultarlo mientras habla. Incluso si tienes el conocimiento y la experiencia para respaldar tus habilidades, si pareces presuntuoso o vanidoso, repelerás a tus oyentes. No importa cuán confiables sean sus credenciales, no servirán de nada si su estilo suena jactancioso y presuntuoso. Haga que su lenguaje corporal sea abierto y atractivo. Mirar hacia adelante, como si vieras a través de todo y de todos los que están frente a ti y a tu alrededor, te hace parecer inaccesible. Haga contacto visual y ofrezca una sonrisa cálida y amigable. Un poco de modestia contribuye en gran medida a establecer una buena *relación* . Da crédito a las personas y circunstancias de tu vida que te ayudaron a llegar a donde estás hoy. Consulte el Capítulo 2 para obtener más información sobre cómo establecer *una buena relación* .



Hace poco asistí a un evento empresarial en el que un experto en marketing online era el orador invitado. Estaba ansioso por escuchar lo que ella tenía que decir porque estaba buscando a alguien que se hiciera cargo de esta parte de mi negocio y había oído que ella era buena en lo que hacía. Imprudentemente, hizo varios comentarios desagradables sobre sus competidores y habló de su propio éxito en términos demasiado presuntuosos y no probados, lo que me llevó a dudar de su sinceridad e integridad. Después del evento, indagué más sobre la oradora y descubrí que algunas de sus afirmaciones sobre sus logros no tenían fundamento, lo que me llevó a rechazar cualquier posibilidad de recomendarla o trabajar con ella.

Mostrar el camino a otras personas

La gente busca respuestas en los expertos. Debido a que tiene conocimiento sobre su área de especialización, se espera que brinde una dirección clara, una orientación sólida y soluciones satisfactorias. Cuando haces esto, demuestras a los demás que pueden confiar en ti y, en consecuencia, dejarse persuadir por ti. Para obtener más información sobre la confianza y la influencia, consulte el Capítulo 10 .

Hacer evaluaciones sensatas

Cuando se le preguntó el secreto de su éxito, Marshall Field, propietario de grandes almacenes y minorista pionero estadounidense, respondió: “He tratado de que todos mis actos y movimientos comerciales sean el resultado de consideraciones precisas y evaluaciones sólidas. Nunca hubo grandes aventuras ni riesgos. Practiqué métodos comerciales honestos y graduales y traté de respaldarlos con energía y un buen sistema”. Las personas que aplican un buen criterio a sus acciones tienen una habilidad astuta para evaluar condiciones y situaciones y llegar a conclusiones prudentes. Los expertos hacen valoraciones sensatas. Ya sea usted un oficial del ejército, un desarrollador de productos o un líder político, como experto en su campo, la gente cuenta con usted para dar un ejemplo que comunique el propósito, la dirección y la justificación de un curso de acción específico.

Las muchas caras de la sabiduría

Desde la época de los antiguos griegos, filósofos y eruditos han luchado por definir la sabiduría y explicar de dónde viene.

Algunos dicen que la sabiduría se refiere al mejor uso del conocimiento, mientras que otros dicen que se trata de saber por qué existen las cosas como tales. Otros más definen la sabiduría como una comprensión profunda de las personas, los lugares y las cosas que resulta en un comportamiento consistente que produce resultados óptimos con un mínimo de tiempo y energía gastados. Algunos creen que la sabiduría proviene de la experiencia, otros postulan que proviene de la razón pura, mientras que otros sostienen que proviene de la intuición o la espiritualidad.

Las siguientes eminentes definiciones de sabiduría pueden ayudarle a dar forma a su propia explicación de esta poderosa pero esquiva virtud:

✓ Las antiguas culturas occidentales han asociado la sabiduría con la virtud, el coraje y la moderación. Las cuatro virtudes principales del cristianismo incluyen la sabiduría –típicamente llamada *prudencia*– junto con la justicia, la fortaleza y la templanza. En su libro *La República* , Platón identifica estas cuatro virtudes con las distintas clases dentro de una ciudad y ordena prudencia a los soberanos. San Agustín, en su discusión sobre la moral de la iglesia, define la prudencia como el amor que distingue lo que obstaculiza a la iglesia de lo que la ayuda.

✓ En sus *Diálogos* , Platón describe la sabiduría como amor y conocimiento sobre el Bien (las relaciones correctas dentro de toda existencia) y el coraje de actuar sobre la base de este conocimiento. En su *Banquete* , distingue entre filósofos y sabios a través del concepto de amor. Como describe a *los filósofos* , término griego para amantes de la sabiduría, no poseen la sabiduría que buscan. El sabio, ya en posesión de la sabiduría, no ama ni busca la sabiduría, porque ya la tiene.

✓ Los inuit, una tribu de pueblos culturalmente similares originarios de las regiones árticas de Canadá, Groenlandia, Rusia y Estados Unidos, creen que una persona sabia es aquella que ve lo que hay que hacer y lo hace sin que se lo pidan.

✓ Los filósofos, entre ellos Jean-Jacques Rosseau, Henry Thoreau e Ivan Illich, definen la sabiduría como basada en el principio holístico de la interconexión de la vida, mediante el cual los individuos descubren sus identidades, significados y propósitos a través de conexiones con la comunidad, el mundo natural y valores como la compasión y la paz.

✓ Confucio dice que la sabiduría se obtiene a través de la reflexión, la imitación y la experiencia y que sólo la ofreces cuando alguien te la pide. También dice que la pasión por aprender es análoga a la sabiduría.

✓ Los taoístas describen la sabiduría como saber qué decir y cuándo decirlo.

✓ Buda dice que una persona sabia sabe comportarse, hablar y pensar. Continúa afirmando que una persona sabia hace lo desagradable si la acción produce un resultado positivo y no hace lo placentero cuando la consecuencia es mala. Sus pensamientos adicionales sobre el tema de la sabiduría incluyen la creencia de que una persona sabia discrimina cuidadosamente entre el bien y el mal, no es violenta y no fomenta el miedo ni el odio.

✓ Los Amigos de la Sabiduría, un grupo de académicos formado en 21 países en 2006, creen que la sabiduría es la capacidad de reconocer lo que importa en la vida, incluidos el conocimiento, la comprensión y las habilidades técnicas. Alienta activamente a las escuelas y universidades a buscar y promover la sabiduría para crear un mundo mejor.

Para realizar valoraciones sensatas es necesario disponer de información fiable. Cuantos más datos de calidad pueda obtener, mejor podrá encontrar soluciones sensatas. Además de adquirir datos confiables, las personas que realizan evaluaciones sólidas son capaces de interpretar la información y determinar la mejor manera de proceder.

La Figura 6-1 muestra el proceso de tres pasos que conduce a la capacidad de realizar evaluaciones sensatas, específicamente:

✓ **Reúna hechos y análisis.** Empiece por recopilar los hechos y analizarlos como punto de partida.

✓ **Obtenga información y reseñas.** Estos pueden obtenerse de sus confidentes (consulte el Capítulo 4) y de otras personas cuyas opiniones valore y respete.

✓ **Considere y elija sus opciones.** Después de observar los hechos y analizarlos, y de aceptar las ideas y valoraciones de las personas cuyas opiniones tiene en alta estima, usted toma la decisión final sobre la mejor manera de proceder.

El proceso de hacer evaluaciones sensatas es como un trípode: si una de las patas colapsa, la estructura queda comprometida y es probable que se obtenga un mal resultado.

La capacidad de realizar evaluaciones sólidas (aquellas que se basan en la lógica, la imparcialidad, los hechos discernibles y el razonamiento deductivo) es una habilidad adquirida que requiere tiempo y experiencia. Aunque puede evaluar la evidencia sin prejuicios y considerarla cuidadosamente antes de tomar una decisión, no todos estarán de acuerdo con su elección ni la validarán.

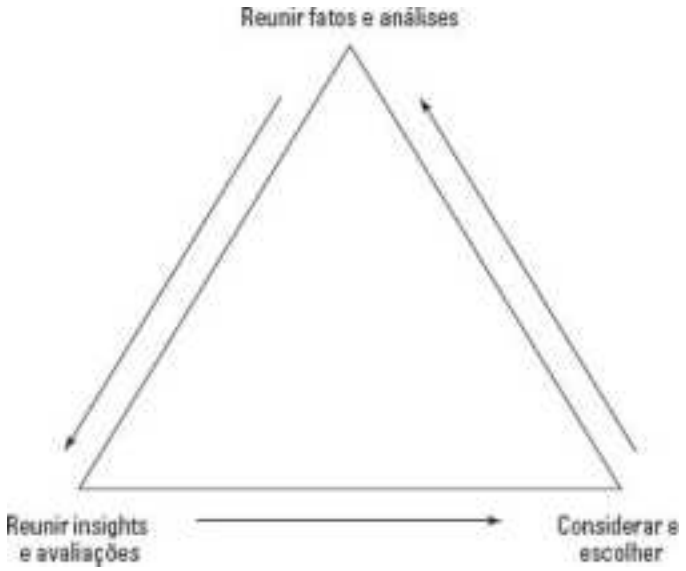


Figura 6-1: Las tres actividades que conducen a una evaluación sólida.

Ser un experto y hacer valoraciones sólidas requiere llegar bien preparado a la discusión. Los mejores expertos toman medidas deliberadas, reflexivas y progresistas y analizan todas las opciones antes de tomar decisiones, en lugar de entablar un debate repentino. Tómese el tiempo para recopilar información que sea precisa, que cumpla con sus intenciones y proporcione la información más valiosa. Analice sus hechos, examine la situación y considere las consecuencias a largo plazo de su decisión antes de realizar una evaluación. Haga esto y la gente no tendrá dudas sobre quién es el experto en la sala.

Como dijo Abraham Lincoln: “Si tuviera ocho horas para talar un árbol, dedicaría seis a afilar mi hacha”. Lincoln era un hombre de campo y estaba familiarizado con la tala de árboles. Sabía que para hacer un buen trabajo debía tomarse tiempo para prepararse. Por otro lado, la gente siempre espera que los expertos den respuestas rápidas y, a veces, lo hacen. Un chef experto, por ejemplo, podrá indicarte la mejor temperatura para cocinar un soufflé o un jinete experto podrá aconsejarte sobre la mejor silla para tus necesidades. Un jugador de tenis campeón toma decisiones rápidas en el momento en que comienza el partido. Todas estas decisiones se basan en años de experiencia y práctica y se toman en un instante.

Si bien los expertos pueden tomar buenas decisiones basándose en puro instinto, las evaluaciones más confiables se basan en hechos confiables y razonamiento deductivo, siempre y cuando no se produzca una parálisis del análisis.



Instinto puro es otro término para la intuición y sugiere que tienes creencias que no puedes justificar con hechos. La palabra “intuición” proviene del término latino “intueri”, que puede traducirse como “mirar hacia dentro” o

“contemplar”. Cuando los expertos están bajo presión, a menudo identifican situaciones similares que han experimentado en el pasado y toman una decisión intuitiva basada en puro instinto. Cuando alguien no es capaz de tomar una decisión porque está sobreanalizando una situación mientras busca la solución ideal y teme equivocarse, se dice que tiene *parálisis de análisis* .



Tomar una decisión equivocada es parte de la vida. Tomar una mala decisión es una falta de juicio. Una mala decisión es un error o su mejor suposición cuando no tenía forma de saberlo. Por ejemplo: vas a un restaurante nuevo y la comida no es buena. Una mala decisión es como un error espontáneo. A pesar de que los hechos están expuestos en las placas frente a usted, toma la decisión equivocada, como conducir un automóvil cuando está borracho.

Actuando en un instante

A veces un experto tiene que tomar una decisión rápida cuando no tiene toda la información a su disposición. En estos momentos, debe confiar en su experiencia pasada y en su puro instinto para guiar sus decisiones. En su libro de 2005, *Blink: El poder de pensar sin pensar* , Malcolm Gladwell describe cómo los expertos tienen la capacidad de tomar decisiones espontáneas que pueden ser mejores que las bien pensadas, citando el ejemplo del bombero que respondió a una llamada de rutina. . Cuando los esfuerzos de sus hombres por extinguir el fuego fracasaron, el teniente se dio cuenta de que algo andaba mal y ordenó a su equipo que saliera del edificio. Momentos después, el espacio en el que se encontraban se derrumbó. El fuego se produjo bajo el suelo, no en la propia habitación. Cuando se le preguntó cómo sabía esto, el bombero no pudo explicarlo de inmediato. Si se hubiera detenido a analizar la situación, él y sus hombres estarían muertos. En cambio, confió en su instinto, basado en años de experiencia, para decirles qué hacer.



Carla está en su primer puesto directivo, liderando un equipo de cinco personas. Recientemente, las tensiones y desacuerdos entre compañeros de trabajo resultantes de la falta de claridad en torno a las reglas y responsabilidades interrumpieron y retrasaron el proyecto en el que estaban trabajando. Tratando de entender la situación, Carla habló con todos los involucrados, aclarando los hechos y las percepciones y perspectivas de todos. Después de considerar toda la información, creó un grupo de discusión y se le ocurrió una solución viable en la que todos estuvieron de acuerdo. Asignó a cada miembro responsabilidades precisas e instituyó un sistema de listas de tareas con plazos para garantizar que el equipo trabajara eficazmente. Mantener la calma, discutir los problemas abiertamente y encontrar una solución positiva en la que todos estuvieron de acuerdo y aceptaron hizo que el proyecto volviera a encarrilarse. El supervisor de Carla quedó impresionado con la forma en que manejó la situación y la recomienda para otro puesto con mayor responsabilidad y mejor salario.

Destacando sus estrategias ganadoras

Si quiere ser visto como un experto digno de la capacidad de persuadir e influir en los demás, dígale a la gente cómo se hizo famoso. Compartir su estrategia sobre cómo llegó del punto A al punto B proporciona información útil para que otros sigan y contextualicen su éxito.

Cuando decides que quieres ser un experto en tu campo, debes formular un plan y ponerlo en práctica. Convertirse en un experto no ocurre por casualidad. Se necesita reflexión y acción. La estrategia más sencilla para lograr el éxito consta de tres partes:

✓ **¿Dónde estás ahora?** Esta parte implica comprenderte a ti mismo tanto como sea posible. Saber cómo piensa, se comporta y se compara con otros en su campo le brinda un punto de referencia desde el cual trabajar. Sea realista, imparcial y crítico al considerar las causas y efectos de su comportamiento.

✓ **Dónde quieres estar:** establece tus objetivos y determina los medios para alcanzarlos. Decide dónde quieres estar dentro de cinco o diez años y qué estás dispuesto a hacer para lograr esa visión. Descubra dónde centrará sus esfuerzos y qué están haciendo otros en su campo para adquirir sus habilidades.

✓ **Qué necesita para lograr sus objetivos:** Pregúntese qué cambios en su pensamiento y comportamiento podría necesitar hacer para convertirse en un experto. Descubra la mejor manera de implementar estos cambios y realizarlos.

Presumir de tus éxitos es una situación traicionera, así que ten cuidado. Si eres como yo, habrás recibido mensajes contradictorios a lo largo de tu vida sobre cómo mostrar tus éxitos. Por un lado, se le recomendó que no ocultara sus talentos y, por otro, que no se jactara.



Si espera convertirse en un persuasor e influenciador exitoso, debe convencer a las personas de que tiene las habilidades, la sabiduría y la experiencia para guiarlas hacia metas que las beneficien. No disponen de esta información a menos que uno de sus objetivos comerciales sea darla a conocer. Así que deje que sus clientes, proveedores, empleados y cualquier persona interesada en conocer sus estrategias ganadoras e historias de éxito crean, por así decirlo, en su experiencia y adopten su visión.

✓ **Asegúrese de que las personas de su organización sepan lo que usted aporta al trabajo.** Sus antecedentes, educación formal, instrucción y experiencia personal contribuyen a sus habilidades. Sin pensar que tienes al rey en tu vientre, hazle saber a la gente tus logros. Muestre sus títulos, licencias, premios y otras pruebas de sus logros en lugares destacados de su oficina o lugar de trabajo. Trabajaste duro para llegar a donde estás y mereces recibir el crédito.

✓

Incluye referencias a tu educación o experiencia en tus conversaciones. Menciones sutiles de su educación y experiencia como "Lo que descubrí en mis cursos de MBA fue…" o "Durante mi tiempo como Director Técnico en…, enfrentamos una situación similar…" agrega credibilidad a su posición, autoridad y experiencia. Tenga cuidado con este enfoque, ya que es muy fácil quedar atrapado como su propio representante de relaciones públicas y, sin darse cuenta, puede parecer arrogante y pretencioso.

✓ **Comparta historias que destaquen sus éxitos y las estrategias que implementó para lograrlos.** Además de verte como un experto que no sólo conoce tu tema sino que también ha logrado el éxito en tu campo, la gente quiere saber cómo llegaste a donde estás ahora.

Todos buscan la respuesta correcta. Cuanto más ayudes a las personas a alcanzar sus objetivos compartiendo tus estrategias ganadoras, más te reconocerán como experto.

Construyendo una estrategia ganadora

En su investigación sobre estrategias ganadoras, John Sterling, socio y cofundador de la consultora de gestión estratégica Smock Sterling, ofrece los siguientes consejos para implementar una estrategia ganadora:

✓ **Asegúrese de tener el talento para el trabajo en cuestión.** Los planes mejor trazados corren el riesgo de implosionar si no se cuenta con las personas adecuadas para implementarlos.

✓ **Piense en cómo podrían reaccionar sus competidores potenciales.** Considere todas las formas en que su competencia podría responder a su estrategia y utilice la lluvia de ideas para descubrir qué puede hacer usted en respuesta. Además, adelántate a lo que tus rivales tienen bajo la manga.

✓ **Involucrar a los gerentes de toda la organización en las primeras etapas del desarrollo de la estrategia.** Las personas que ayudan a crear un plan lo cumplen y se sienten responsables de su éxito. Aunque puede suceder que no todos estén de acuerdo con lo decidido, pueden expresar sus diferencias y todo el equipo puede explorar los pros y contras de la propuesta.

✓ **Comunicarse con persistencia y coherencia.** Muchas estrategias fracasan debido a la falta de aceptación o comprensión o a una mala comunicación. Mantenga a la gente al tanto de lo que está sucediendo. Ya sea que la noticia sea buena o mala, la gente necesita saber qué está sucediendo para sentirse parte del proceso.

✓ **Plan y presupuesto.** Si desea asegurarse de que los procedimientos estén alineados con la estrategia y que se implementen adecuadamente, elabore un plan de acción y un presupuesto y revíselos periódicamente.

✓ **Supervisar y responsabilizar a las personas. Mantenga los ojos y los oídos abiertos.**

Descubra cómo se está desarrollando el plan, qué está pasando con la competencia, cómo están respondiendo los clientes y cómo le está yendo financieramente. Descubra qué funciona y qué no. Haga que las personas rindan cuentas; de lo contrario, su seguimiento no tendrá sentido.

✓ **Realizar acciones simbólicas.** Para motivar a tu equipo y reforzar su compromiso, las acciones simbólicas son inmejorables. Los picnics de empresa, las bebidas de fin de semana, una nota de felicitación o ramos de flores y los premios para los mejores empleados son excelentes para desarrollar el espíritu de equipo y elevar la moral. Cuente historias ya conocidas, relevantes e inspiradoras. Promover ceremonias como celebraciones de cumplimiento de objetivos o fiestas de cumpleaños o aniversarios. Da significado a los ambientes colocando citas inspiradoras o cuadros en las paredes o flores en la recepción. Lidera desde arriba y deja que tus trabajadores sepan que te preocupas por ellos. Sea creativo.

✓ **Asegúrese de que su tecnología respalde su estrategia.** Las empresas no pueden sobrevivir sin tecnología de la información. Debe tener la tecnología adecuada para ejecutar estrategias, y no puede implementar nuevas tecnologías sin una estrategia detrás de ellas.



Dedique tiempo a desarrollar sus estrategias ganadoras. A veces las estrategias fracasan porque están mal diseñadas o ejecutadas. Empiece por definir el desafío y comunicarlo claramente a todos los involucrados. Asegúrese de que todos estén de acuerdo y se comprometan a llevar a cabo el plan. Siga adelante para asegurarse de que su plan se ejecute. Realice un seguimiento y mida sus objetivos, identifique dónde no se están logrando y tome medidas correctivas.

Parte II

Desarrollar sus habilidades de persuasión e influencia



"Echemos un vistazo a algunas de las leyes de la persuasión".

En esta parte...

PAG Para ser persuasivo, es necesario desarrollar algunas habilidades básicas sólidas. En esta parte, te muestro cómo escuchar activamente a tu público objetivo para que puedas abordar realmente lo que les importa. Le doy información privilegiada sobre cómo captar y mantener la atención de su audiencia, y le digo cómo adaptar su enfoque para abordar las

diferentes formas en que las diferentes personas toman decisiones. También descubrirás cómo hacerte entender de forma convincente, sin importar cómo sea la persona que te escuche.

Capítulo 7

Escuchar activamente

En este capítulo

- Mostrar a los demás que los valoras
- Más allá de la audición
- Notar sentimientos
- Respondiendo respetuosamente

Se podría pensar que escuchar y oír son lo mismo. No son. La audición es un proceso fisiológico en el que los *oídos* procesan ondas sonoras. Escuchar es un proceso psicológico en el que interpretas lo que escuchas y respondes de una manera que demuestra tu comprensión . La audición sucede. Escuchar es una habilidad que se desarrolla.

La escucha activa (prestar atención a lo que dice la otra persona y la forma en que lo dice) lleva la comunicación a otro nivel más profundo. No sólo comprende la información que el hablante le transmite, sino que también obtiene información sobre sus pensamientos y sentimientos sobre lo que está comunicando. Como dijo el biógrafo y moralista griego Plutarco (46-120 a. C.): “Sepa escuchar y se beneficiará incluso de aquellos que hablan mal”.

En este capítulo, obtendrá una idea de cómo puede estar plenamente presente con otras personas, dejando de lado sus intereses para centrarse en los de ellos. Descubrirá cómo reconocer los sentimientos y cómo responder de manera que la otra persona se sienta valorada y apreciada.

Aunque la mayoría de los ejemplos e historias de este capítulo están relacionados con el trabajo, la capacidad de escuchar puede marcar una gran diferencia con sus amigos y familiares, así como con sus colegas y clientes.



Ya sea en el trabajo o en su vida privada, cuando las personas sienten que las valora y aprecia, están más abiertas a su influencia que si las ignora, las interrumpe o las rechaza de plano. Cuando haces que los demás se sientan bien consigo mismos, están dispuestos a confiar en ti, y cuando existe confianza, la capacidad de persuadir está a tu alcance.

Mostrarle a la gente que los valoras

El símbolo chino para escuchar en un nivel profundo y significativo (consulte la Figura 7-1) se compone de caracteres que representan varias otras palabras, incluidas “oído”,

“tú”, “ojos”, “atención total” y “corazón”. ". ¡No hay nada más claro que estos elementos si quieres una receta sencilla para hacer que alguien se sienta valorado!



Figura 7-1: Símbolo chino de escucha activa.

Todavía tengo que conocer a una persona que no quiera que alguien le preste atención. La mayoría de las personas luchan por hacerse oír. Enfoca tus ojos, oídos y corazón en alguien, bríndale toda tu atención y observa cómo tu capacidad para persuadir o influir aumenta exponencialmente.

Sabes lo bien que se siente cuando la gente te escucha, te presta toda su atención, se centra en ti y deja sus propios intereses en un segundo plano mientras hablas. O tal vez no. La escucha activa es un bien escaso. La mayoría de las personas han sido bendecidas con dos ojos, dos oídos y una boca. Desafortunadamente, la mayoría los usa en orden inverso. Si desea ganarse el apoyo de alguien, considere la observación de Winston Churchill: “Se necesita valor para levantarse y hablar; pero también hace falta valor para sentarse y escuchar”.

Darle a las personas toda tu atención demuestra que estás interesado en ellas y que te preocupas por ellas como personas. Hazle saber a la gente que los valoras y observa cómo aumenta su autoestima. Haz que se sientan bien consigo mismos y su motivación y moral se dispararán.

Aumentar el compromiso de las personas

Lograr que otros interactúen con usted es su camino hacia el éxito. Para hacer esto, debes demostrarles que te preocupas por ellos escuchándolos. Ya seas padre, amigo, hijo o jefe de alguien, a las personas sólo les importa lo que quieres si saben que te preocupas por ellos.

En el trabajo, los empleados motivados son empleados comprometidos y, como tales, producen resultados positivos. Los profesionales de recursos humanos en una encuesta reciente realizada por el Instituto de Estudios Laborales (`www.employment-studies.co.uk`) definieron el compromiso como:

✓ Cree en la organización
✓ Querer trabajar para mejorar las cosas.
✓ Comprender el contexto empresarial y "el panorama general"
✓ Respetar y ayudar a los compañeros.
✓ Estar dispuesto a “dar ese algo extra”

✓ Manténgase al día con los avances en el campo.

Aunque el compromiso y el compromiso con una organización son similares, los conceptos difieren en algunos aspectos. Lo más visible es que el compromiso es una vía de doble sentido. Una organización primero debe involucrar al empleado, quien luego decide cuánto compromiso quiere ofrecer a cambio. Vea el cuadro "¿Quién está comprometido?" para tendencias más fundamentales en el compromiso de los empleados.



Si quieres sacar lo mejor de tu equipo, elogia sus esfuerzos. Dígale a un empleado que lo valora a él y a su trabajo y observe cómo su desempeño continúa mejorando. Las personas que se sienten apreciadas se desempeñan mejor que las que no lo hacen.

Valorar e involucrar a tu equipo es la forma más efectiva de conseguir su compromiso. Cuando los empleados participan en la toma de decisiones, se sienten libres de expresar sus ideas y reconocen que sus aportes son bienvenidos, tienen oportunidades para desarrollar su trabajo y sienten que la organización se preocupa por su salud y bienestar, ellos se involucran. La responsabilidad de cultivar el compromiso recae en los gerentes, en todos los niveles de la organización.

Ofreciendo empatía

La empatía es un componente vital para hacer que alguien se sienta valorado. Como analizo en el Capítulo 3 , la empatía es la capacidad de escuchar con la cabeza y el corazón.

Deepak Chopra se refiere a esta forma de absorber información como *compromiso imparcial* , en el que permites que los demás sean exactamente como son. Cuando escuchas, no impones tu idea de cómo deberían ser las cosas. No fuerzas tus soluciones a los problemas de otras personas. En lugar de eso, te haces a un lado, permitiéndoles encontrar sus propios caminos a través de sus laberintos de incertidumbre, hasta que encuentren la manera que mejor les funcione.

¿Quién está comprometido?

Una investigación del Instituto de Estudios Laborales destaca tendencias notables en el compromiso de los empleados:

✓ Los jóvenes y los mayores son generalmente los grupos de edad más comprometidos, y los trabajadores de 30, 40 y 50 años muestran rápidas caídas en el compromiso.

✓ Las minorías étnicas demuestran un nivel de participación significativamente mayor que sus homólogos blancos.

✓ Los gerentes y empleados que se conectan directamente con los clientes o clientes demuestran un compromiso relativamente mayor. El compromiso tiende a disminuir entre los empleados del equipo técnico.

✓ Los profesionales tienen el nivel más bajo de compromiso, comprometiéndose con sus profesiones en lugar de con sus empleadores.

✓

A medida que aumenta la duración del servicio, los niveles de compromiso disminuyen, hasta que el empleado alcanza los 20 años de servicio o más, momento en el que los niveles de compromiso tienden a aumentar nuevamente.

✓ Los empleados que se lesionan, tienen accidentes en el trabajo o son intimidados en el trabajo (particularmente si un jefe está involucrado) demuestran un bajo compromiso.

✓ Los empleados que tienen planes de desarrollo adecuados o acceso a oportunidades para desarrollarse están más comprometidos que aquellos que no los tienen.

✓ Las organizaciones que comprenden los niveles de compromiso y los motivadores de diferentes grupos de empleados logran involucrar mejor a su personal que aquellas que adoptan un enfoque generalista del compromiso.

Aunque esta investigación se llevó a cabo en el Reino Unido, sus hallazgos se pueden aplicar globalmente y reflejan los hallazgos de otras organizaciones, incluida Dale Carnegie Training.



Cuando llamaron a Bianca a la oficina de su jefe, ella no tenía idea de que él estaba enamorado de ella y estaba a punto de sugerir que llevaran su relación más allá de lo profesional. Bianca estaba horrorizada porque valoraba su trabajo, estaba en una trayectoria profesional ascendente y no quería arriesgar sus posibilidades de ascenso. Esa noche, cuando le contó a su compañera de piso, Camilla, lo que había sucedido, Camilla la interrumpió: “Oh, sé exactamente cómo te sientes. Cuando mi jefe me insinuó, tardé meses en recuperarme; Ni siquiera sé si me he recuperado todavía, estaba completamente devastada”. Dolida porque Camilla había interrumpido con su propia historia, Bianca terminó la conversación diciendo: “No tienes idea de cómo me siento. No me estabas escuchando”. Aunque Camilla intentaba demostrar su comprensión relatando la experiencia de Bianca con la suya propia, acabó demostrando que estaba pensando en sí misma. Una respuesta más empática podría haber sido si Camilla se hubiera mantenido al margen de la ecuación y se hubiera centrado en Bianca, diciendo algo como: "Debes sentirte devastada". Esta respuesta muestra que Camilla comprende la situación y los sentimientos de Bianca, permaneciendo distanciada y 100 por ciento concentrada en su amiga.



Aunque la empatía y la solidaridad son dos sentimientos y muchas personas usan las palabras indistintamente, son diferentes. Cuando demuestras empatía, buscas comprender lo que siente alguien. Buscas sentirte con la persona. Por otro lado, cuando muestras solidaridad, puedes sentir por la persona lo que está pasando, pero no entiendes lo que siente. La empatía se trata de sentir *con* alguien; La solidaridad se trata de sentir *por* alguien. Cuando escuchas con empatía capturas los sentimientos de la otra persona, reconociendo cómo es la situación para ella, sin involucrarte emocionalmente. Este enfoque demuestra que valoras al individuo y puedes dejar de lado tus propias

emociones, sentimientos e intereses, dándole así a la otra persona espacio para expresarse.

Escucha siempre con empatía y agradarás a la otra persona. Consulte el Capítulo 10 para descubrir el poder de lo similar en el proceso de persuasión.

Prestar atención primero a otros puntos de vista

Para entender el punto de vista de alguien, primero hay que escucharlo. Pero espera, podrías estar diciendo, ¿qué tal si alguien me entiende? Bueno, tus necesidades a veces deben pasar a segundo plano. Si bien la curiosidad pudo haber matado al gato, la satisfacción lo revivió.

En su libro clásico *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* , Stephen Covey anima a los lectores a buscar comprender antes de ser comprendidos. Es decir, escucha a la otra persona y luego observa cómo te escucha.



Si no intentas imponer tus pensamientos a los demás, será mucho más probable que estén preparados, dispuestos y capaces de escucharte cuando sea tu turno de hablar.

Recordar tus habilidades para escuchar

Escuchar requiere práctica. Aunque es posible que hayas aprendido a escuchar en la escuela, la mayoría de mis profesores se centraban en la lectura, la escritura y la aritmética. Dicho esto, escuchar es una habilidad que puedes mejorar. Requiere concentración, práctica, perseverancia y un deseo real de conocer a la otra persona.

Sinceramente querida

Para poder empatizar efectivamente con otra persona, debes ser sincero. Cuando eres sincero, eres genuino, veraz y honesto en todos tus pensamientos, acciones y palabras. Ser sincero y auténtico, especialmente en la forma en que felicitas a otra persona, puede producir grandes resultados y animar a la otra persona a hacer más por ti.

No puedes fingir sinceridad, y probablemente será mejor que evites intentar ser sincero si realmente no sientes lo que estás haciendo o diciendo. Las personas se dan cuenta de la falta de sinceridad a diferentes velocidades, pero la mayoría de ellas eventualmente pueden reconocer una falsificación. Y si se enteran, que Dios lo ayude. Una vez que descubren que eres un impostor, pierdes la oportunidad de persuadir a alguien para que acepte tu punto de vista.

Si tiene dificultades para ser sincero al elogiar los esfuerzos de los demás, reflexione sobre sus propias creencias y percepciones. Es posible que descubra que está basando sus respuestas en miedos y expectativas personales, condicionamientos sociales o en los ejemplos y opiniones de los demás. Desarrolla tu autoconciencia preguntándote lo siguiente:

✓ ¿Mis reacciones se basan en cómo pienso y siento, o estoy cediendo a las expectativas y condicionamientos sociales?

✓ ¿Estoy permitiendo que los demás sean quienes son, con sus puntos de vista únicos, o quiero que se sometan al mío?

✓ ¿Estoy reaccionando a lo que está sucediendo en el momento o estoy respondiendo a experiencias pasadas?

Como me dijo un amigo mío hace muchos años: si no encuentras nada que elogiar de otra persona, reflexiona sobre ella durante cinco minutos. Si aún no encuentras algo que elogiar, piénsalo otros cinco minutos. En algún momento, podrás encontrar algo positivo que abra tu corazón y tu mente a quién es ella y a los desafíos que enfrenta.

Preparándose

Si la escucha activa es una habilidad que deseas desarrollar o mejorar, tómate el tiempo para preparar tu cuerpo y tu mente para sacar la información a la superficie y absorberla. Las siguientes medidas demuestran que usted está 100 por ciento comprometido a escuchar:

✓ **Abre los ojos** . Los ojos apagados y vidriosos indican que estás aburrido o indiferente. Pruebe una expresión facial abierta, relajada pero alerta. Practica tu expresión auditiva observándote en el espejo hasta que puedas adoptarla sin asistencia visual.

✓ **Siéntese (o párese) rápidamente** . Las personas pueden sentir que no te preocupas por ellas o por lo que dicen si te encorvas mientras hablan. Es posible que se sientan incómodos si juegas con sus dedos o les sacudes los pies. En su lugar, oriente su cuerpo hacia la otra persona y permanezca relativamente quieto. Utilice únicamente gestos que animen a la otra persona a hablar.

Para aprender más sobre el poder del lenguaje corporal, consulte el Capítulo 13 o lea mi libro " *Body Language For Dummies* " (Wiley).

✓ **Deje sus propias preguntas ahí fuera** . Cuando estés trabajando para comprender a otra persona, deja que la conversación se centre exclusivamente en ella. Deja tus pensamientos y creencias a un lado para ser libre y abierto a lo que ella tiene que decir. Eche un vistazo al Capítulo 3 para aprender más sobre cómo ser receptivo a los puntos de vista de otras personas. También puede comprar una copia de *PNL Coaching For Dummies* de Kate Burton, que cubre este tema en detalle.

✓ **Actúa como si estuvieras interesado** . Al actuar como si estuviera interesado en lo que dice la otra persona, en realidad empieza a sentirse interesado. Los actores que ensayan un personaje a menudo actúan "como si" les ayudara a transformarse en esa persona. Los niños juegan "como si" todo el tiempo, haciéndose pasar por médicos, enfermeras o vaqueros.



Debido a que tus sentimientos impactan tu comportamiento y tus creencias, cuando actúas "como si", te conviertes en lo que deseas. Los estudios sobre creencias y comportamientos muestran que lo que uno cree y espera ser determina cómo se comporta. Los estudios internacionales muestran consistentemente la correlación de actitudes, creencias y expectativas sobre el comportamiento.

✓

Sea paciente . Cuando busque comprender los puntos de vista de otras personas, déles tiempo para expresar sus pensamientos y opiniones. Cuando las personas sienten que las estás apurando, no se sienten cómodas compartiendo sus pensamientos contigo. Consulte la próxima sesión “Permitir que otros hablen” para obtener más detalles.

✓ **Estar presente** . Cuando escuchas a otra persona, necesitas existir en el aquí y ahora. La última sección, “Estar presente con el hablante”, ofrece más ideas sobre cómo estar completamente presente con otra persona.

Permitir que otros hablen

La gente suele pensar que dar consejos, intentar resolver problemas y decirle a alguien qué hacer es la forma de mostrar confianza, apoyo y aliento. Están equivocados. La gente sólo quiere que les des la oportunidad de hablar mientras tú te sientas y escuchas.



Una vez que invites a alguien a hablar, no lo interrumpas. Hagas lo que hagas, si quieres escuchar a alguien, no lo interrumpas.

Muchas personas luchan por permanecer en silencio mientras otra persona habla. Tal vez quieras interrumpir y mejorar una mala situación, o tal vez quieras defenderte y eliminar cualquier posibilidad de responsabilidad. Cualquiera que sea su motivación, sus propios intereses pueden fácilmente apoderarse de una conversación. Resista la tentación de contar sus propias historias, solucionar problemas o asegurarle rápidamente a la otra persona que las cosas podrían ser peores (y así decirle que se anime y siga adelante).

Excluir los pensamientos de otra persona, hacer que sus puntos prevalezcan sobre los que está expresando e interrumpirlos cuando no se les pide son formas seguras de hacer que los demás se sientan despreciados y resistir sus esfuerzos por persuadirlos o influenciarlos más adelante. Cuando contradices o agregas juicios a la mezcla, esencialmente estás invalidando sus derechos a tener sus opiniones y creencias. Terminan alejándose de ti porque se sienten impotentes.



La próxima vez que escuches a alguien, relaja conscientemente la mandíbula y cierra la boca. Deje que su labio superior descanse suavemente sobre su labio inferior. Mantenga ambos labios en esta posición hasta que la otra persona haya terminado de hablar. Entonces, y sólo entonces, deja que tus labios se separen. Si actúa “como si” estuviera interesado en escuchar lo que alguien tiene que decir (manteniendo la boca cerrada y la mente abierta), es posible que descubra que realmente prestó atención. Si a la otra persona le cuesta dejar de hablar y ya has escuchado lo suficiente, toma un tema que haya dicho y dirige la conversación en la dirección que deseas. Decir algo como "A tu

punto de vista..." o "Basándote en lo que estás diciendo..." hace que el orador sienta que has escuchado y pensado en lo que dijo.

Puede que sientas la tentación de terminar las frases de la otra persona, pero si alguna vez has sido víctima de esto, sabes lo desconcertante que es esta práctica. Interrumpir pensamientos sabotea a los demás a nivel personal, posiblemente haciéndolos dudar de sí mismos y definitivamente dañando cualquier confianza que haya establecido. Claramente no puedes oír si estás hablando. Espere hasta que la otra persona deje de hablar antes de abrir la boca. Si te entrometes en sus pensamientos y usurpas la historia de quien la cuenta, no estarán dispuestos a escucharte.



Un día, durante el almuerzo, Daniel y Jorge, compañeros de trabajo, estaban intercambiando ideas sobre sus carreras, Daniel quería hablar sobre posibles caminos que podría tomar para aumentar sus oportunidades, pero Jorge lo interrumpía constantemente para discutir por qué pensaba que cierto enfoque era así. no funcionaría, qué le había pasado cuando intentó seguir el camino que Daniel estaba considerando o cómo Daniel estaba equivocado en su forma de pensar. Aunque continuaron trabajando juntos, Daniel perdió la confianza en Jorge por la forma en que lo había tratado y buscaba otras personas con quienes colaborar cuando surgían nuevos proyectos.

saboreando el silencio

A veces, cuando las personas luchan por expresarse, se quedan en silencio. Su temperamento puede ser alto y quieren controlarlo, o pueden necesitar tiempo para formular sus ideas en pensamientos coherentes. Cuando la persona que habla guarda silencio, puedes estar seguro de que está reflexionando o sintiendo algo, no que ha dejado de pensar.

El silencio puede resultar incómodo, pero inevitable; acostumbrarse a él. Sentirse cómodo con el silencio es vital para la escucha activa. Al no interponer tu voz en el silencio de otra persona, le das tiempo al hablante para pensar en lo que quiere decir. Si este es el caso, tranquilízalo diciéndole: “tómate tu tiempo” y permanece relajado y dispuesto a escuchar lo que tiene que decir. Esperar pacientemente ayuda a que los demás sientan que tienen opiniones importantes sobre usted y que pueden seguir sintiéndose tranquilos y confiados en su presencia.



A veces el silencio puede durar sorprendentemente mucho tiempo. Si esto sucede, puedes interrumpir con preguntas como: “¿En qué estabas pensando hace un momento?” o "¿Qué te hace dudar?" Estas preguntas, formuladas con delicadeza, son formas tranquilizadoras de alentar al hablante a continuar hablando y compartiendo información con usted sin molestarlo. Si el silencio

pasa a un territorio más emocional (llanto, enojo o ansiedad), mantenga la calma, permanezca en silencio y déle a la otra persona suficiente espacio para expresarse. Discutir con ella o tratar de calmarla no le hace ningún bien a usted ni a ella y puede intensificar la reacción. Si alguien llora, ofrecerle un pañuelo es una especie de gesto que demuestra que le importa.

Disminuyendo tu ruido interno



Simplemente no puedes oír a la otra persona cuando los maricas en tu cabeza están charlando. El ruido interno, al que también llamo el "vecino no invitado en tu cabeza", te distrae e interfiere con tu capacidad para recibir mensajes. La tentación de que tu mente divague es enorme. Sucumbe a esta tentación bajo tu propia responsabilidad.

Cuando alguien está hablando y tus pensamientos, sentidos y sentimientos desvían tu atención de él, absorber el mensaje contenido en sus palabras es muy difícil. Mientras prestas atención a tus propios intereses, te pierdes la esencia de lo que dice la otra persona. Luego se siente apartada, lo cual no es un buen lugar para estar. Peor aún, podría sentirse completamente insultada y cerrar la conversación por completo.



Las investigaciones muestran que la velocidad promedio del habla en los países occidentales es de 120 a 150 palabras por minuto, mientras que la velocidad promedio del pensamiento es de 600 a 800 palabras por minuto. Dado que en realidad puedes pensar más rápido de lo que hablas, tu mente puede fácilmente dar un paseo cuando alguien te habla.

Terminar las frases de otras personas porque predices lo que vendrá después indica que estás prestando más atención a tus pensamientos que a los del hablante. Si está más interesado en su punto de vista que en el de ellos, no espere que ellos estén interesados en el suyo. Antes de interrumpir, asegúrese de tomarse el tiempo para concentrarse también en *cómo* la otra persona transmite su mensaje, así como en lo que dice.

Cuando filtras lo que escuchas, solo puedes capturar parte de lo que dice la otra persona y, a menudo, te limitas a las palabras que te resuenan personalmente. Es fácil que usted pase por alto la descripción general que ilustra el punto del orador o los detalles importantes. Hagas lo que hagas, no estás escuchando activamente. Para obtener más información sobre el filtrado de información, consulte *Coaching de PNL para principiantes* .

Si su jefe o un colega le habla, busca toda su atención y usted piensa algo como: "¡Dios mío! ¡Esa persona es tan atractiva! o "Qué idiota. No puedo creer que alguien todavía piense de esa manera" o "Si alguien no baja la calefacción de esta sala, me quedaré

dormido en medio de esta reunión", las otras personas en la sala contestarán. en el hecho de que lo que estás escuchando en tu cabeza tiene poco que ver con eso, mira lo que están diciendo. Es probable que concluyan que estás más interesado en ti mismo que en ellos.



Pedro fue despedido por reducción de personal. A sus 45 años y con una familia joven, estaba ansioso y preocupado. No quería preocupar a su esposa, por lo que no habló con ella de sus miedos y preocupaciones. En cambio, buscó apoyo y consuelo en sus amigos más cercanos. Walter, un amigo de la época escolar, no mostró empatía hacia Pedro y, en cambio, comenzó a señalar lo terrible que debía ser el desempleo y que no sabría qué hacer si eso le sucediera a él. Prestando atención al ruido interno de tu propia cabeza, con preguntas como: "¿Qué haría si esto me pasara a mí?" y "No sé cómo vería a mi esposa y a mis hijos si estuviera en el lugar de Pedro", Walter llegó a tal estado al considerar sus propias preocupaciones que Pedro terminó teniendo que consolarlo y asegurarle a su amigo que él mismo sería bien y que Walter no debería preocuparse. Pedro se sintió aún más aislado y aprensivo como resultado de este encuentro y evitó a Walter durante meses después.



Apagar los parlantes mentales y mantener el espacio abierto para recibir mensajes de otros requiere práctica. No puedes conseguir abdominales sin hacer abdominales, y no puedes convertirte en un oyente de primera calidad sin abrir tu mente y practicar. Para centrar su atención en lo que dice la otra persona (y así no darle tiempo a su mente para involucrarse en una charla interna), preste atención simultáneamente a los siguientes tres aspectos de la otra persona:

✓ Escuche los hechos de lo que dice la otra persona. Identificar detalles relevantes e información precisa. También tenga en cuenta cualquier información inexacta y exageración emocional.

✓ Observe los movimientos y expresiones de la otra persona para obtener información adicional sobre cómo se siente realmente acerca de lo que está diciendo.

✓ Sintoniza la voz de la persona, observando el tono, volumen, velocidad y ritmo de su discurso. Si nota que los movimientos y el tono de la persona no están sincronizados con lo que dice, preste especial atención a la forma en que se transmite el mensaje. El comportamiento no verbal, incluidos los gestos, las expresiones y el tono de voz, revelan las actitudes y sentimientos de la otra persona. Para aprender más sobre el comportamiento no verbal, vaya a los Capítulos 13 y 14 .



Tienes que preocuparte lo suficiente como para querer escuchar. Si te cuesta preocuparte por los sentimientos o la situación de otra persona, piensa en

cómo sus percepciones podrían afectarte y en lo que suceda después. Cuanto más sepas sobre alguien, más información tendrás para utilizar como base cuando quieras persuadir o influir en esa persona. Consulte el Capítulo 5 para obtener más información sobre cómo apreciar las razones de los demás.

Estar presente con el orador.

No importa lo que esté sucediendo afuera (bocinazos, celebridades que pasan, tormentas de nieve), quédese con la otra persona. La gente aprecia el hecho de que te preocupes lo suficiente por ellos como para ignorar las distracciones obvias.



La clave para estar presente con otra persona es concentrarse, concentrarse, concentrarse. Sintoniza al locutor que está aquí, ahora. No reacciones ante él basándose en lo que podría haber sido antes o en quién crees que podría ser. Simplemente pasa este momento con él tal como es en el presente.

Estar presente con alguien requiere que te conectes con esa persona, dejando de lado el ruido externo o interno. Si eres genuino en tu deseo de escuchar para comprender, acepta a la persona tal como es, sin permitir que tus prejuicios, parcialidades o ideas preconcebidas nublen tu perspectiva.

Mira a la otra persona con la que estás saliendo. Los ojos son la ventana al alma. Cuando miras a alguien, puedes captar información que de otro modo no revelaría. Por ejemplo, las personas que evitan mirarte pueden estar ocultando información. Alguien que se mueve inquieto mientras habla puede sentirse incómodo. Y alguien que te mira soñadoramente a los ojos puede albergar sentimientos románticos hacia ti.



Como resultado de los trabajos de construcción del edificio, la sesión mensual de Beth con Cida, su asesora, tuvo que trasladarse de la oficina de Beth al club de Cida. Beth y Cida esperaban encontrar un lugar tranquilo donde pudieran hablar, pero cuando llegaron al club, el área de reunión estaba abarrotada y ruidosa. Después de encontrar dos sillas, Cida acercó la suya a Beth, más cerca de lo que normalmente lo habría hecho, para ayudar a eliminar las muchas distracciones en la habitación. Cuando le contó a Beth lo que estaba haciendo, Beth sintió que Cida respetaba su relación comercial y que su asesor estaba haciendo todo lo posible para centrar su atención en ella.



En determinadas culturas, evitar el contacto visual es una señal de deferencia, mientras que mirar a alguien a los ojos se considera intrusivo e irrespetuoso. Cuando haga negocios con personas de culturas diferentes a la suya, haga su tarea y descubra dónde hablan más los ojos. Para obtener más información sobre el contacto visual, consulte mi libro *Body Language For Dummies* .

Obtener información adicional mientras escucha

Aunque tus palabras y movimientos al escuchar pueden parecer secundarios, la forma en que te expresas verbal y físicamente puede tener un impacto significativo en el desarrollo de una conversación. En las siguientes secciones, describo algunas de mis técnicas favoritas para mantener a alguien hablando y, en el proceso, revelar información importante que luego puede utilizar para persuadir e influir.



Aunque la mayoría de las personas evitan hablar directamente sobre sus sentimientos, ofrecen muchas pistas que indican lo que realmente está pasando en sus corazones y mentes. Escuche el tono de voz, observe la elección de las palabras, la velocidad y el ritmo del habla si quiere comprender sus sentimientos. Presta atención a los movimientos corporales, las expresiones y la postura. Ya sea que estén murmurando, murmurando, encorvados o de pie, pavoneándose, ladrando instrucciones, las personas están enviando señales sobre cómo se sienten. Por ejemplo:

- ✓ Si el cuerpo de alguien está erguido, firme y seguro, está enviando mensajes de que tiene el control.
- ✓ Si alguien tiene los hombros caídos, le está diciendo que está en modo de protección.

Por supuesto, hay que mirar más allá de los gestos y las expresiones para tener una idea completa de lo que sucede en el interior, pero aún puedes hacerte una idea con un poco de datos.

Reflexionando

Cuando reflexionas sobre lo que dice otra persona, confirmas tu comprensión de su mensaje, incluidos tus pensamientos y creencias, así como tus sentimientos y emociones. A veces una persona sólo necesita ser escuchada y reconocida. En otras ocasiones, necesita escuchar los defectos de su razonamiento sin críticas. Además, reflexionar sobre lo que dice otra persona le ayuda a identificar áreas en las que está de acuerdo y en desacuerdo, sacando a la superficie los problemas donde es más probable que se resuelvan que si se dejaran burbujeando bajo la superficie.



No te estoy animando, repito, a que adoptes el estilo de otra persona a expensas de tu yo auténtico. Sin embargo, lo animo a que escuche y observe la forma en que los demás se comunican y luego haga que sus estándares reflejen los suyos. Cuando reflejas los sentimientos de alguien a través de palabras, comportamientos y otras formas, estás

✓ Demostrando que estás prestando atención.
✓ Animar a la otra persona a seguir hablando.
✓ Transmitir una actitud acogedora.
✓ Mostrar respeto por la otra persona.
✓ Aumentar su comprensión de la situación y las razones del comportamiento y las opiniones de la otra persona.
✓ Construir *una buena relación* para utilizarla en influencias futuras.

Haciendo eco de patrones de habla

Si hablas como un noble y tu jefe como un comerciante del mercado, puedes y debes evaluar tu forma de hablar.



Hacer eco de palabras, frases y patrones de habla palabra por palabra suena imitativo e insultante. No pierdas tiempo y energía intentando copiar exactamente lo que hace la otra persona. Em vez disso, parafraseie ou use expressões tais como: “O que entendo que você está dizendo é...” ou “Então, em outras palavras...” para esclarecer seu entendimento e fazer com que a outra pessoa sinta que você a está escuchando.

Cuando captura patrones de habla, palabras y expresiones, obtiene información sobre la forma en que otra persona piensa, actúa y siente. Cuando comprende estos tres factores y reflexiona sobre ellos, podrá obtener mejor la aprobación de la otra persona. Para obtener más información sobre el impacto de los sentimientos en la escucha y la reflexión, consulte el Capítulo 3 .



Cuando Jane conoció a Tom, el jefe de recursos humanos de una empresa de tecnología global, prestó especial atención al lenguaje que usaba cuando hablaba. Con frecuencia lo escuchaba usar palabras como *apasionado, respetar, comprometerse, valorar* y *apreciar* . Ella notó que cuando él hablaba sobre aprendizaje y desarrollo, sus ojos se iluminaban y se sentaba hacia adelante en su silla, usando sus manos para transmitir la fuerza de sus sentimientos. Al prestar atención a su lenguaje y notar sus gestos y expresiones, Jane pudo reflexionar sobre cómo las decisiones de comportamiento y lenguaje que él tomó reflejaban las que ella tomó, creando una rápida *relación* . Pronto, Jane y Tom estaban explorando formas en que su empresa podría apoyarlo en su misión de brindar capacitación de calidad a los miembros superiores de la organización. Más tarde, ese mismo día, cuando ella le envió un correo electrónico agradeciéndole por su tiempo, hizo referencia a puntos específicos de la conversación y sentimientos que él reconoció durante la entrevista. Jane es ahora una proveedora preferida de la empresa y se centra en las habilidades de comunicación y escucha. Al

demostrar su propia capacidad para escuchar sentimientos y actitudes, así como datos y hechos, Jane convenció a Tom de que ella era la persona adecuada para guiar la empresa.

Reflejar comportamientos no verbales

Hacer coincidir los estados de ánimo de las personas reflejando sus comportamientos no verbales (como posturas, gestos y expresiones) establece una buena *relación* , lo que fomenta resultados positivos.

No estoy sugiriendo que imites el comportamiento de otra persona o que intentes duplicar exactamente movimientos y expresiones. Es probable que lo identifiquen como un farsante o un actor desempleado que carece de sutileza. En cambio, le recomiendo que responda de manera adecuada para demostrar respeto, establecer *una buena relación* y producir resultados. Para obtener más información sobre cómo establecer *una buena relación* , consulte el Capítulo 13 .



Gestos, posturas, expresiones y elementos vocales revelan lo que sucede en su interior. Al responder a estas señales de manera respetuosa, podrá conectarse mejor con las personas e influir en ellas que si irrumpe en su territorio sin observar las señales.

Interrumpir inteligentemente

A veces interrumpir es apropiado, incluso necesario, durante una sesión de escucha. Alentar a los demás a seguir hablando (haciendo preguntas o parafraseando lo que se escucha) genera *simpatía* . Otras personas sienten que les estás prestando atención. Sin embargo, si vas a intervenir mientras alguien habla, usa tu inteligencia antes de abrir la boca:

✓ Nunca intentes imponer tus pensamientos o juicios a otra persona.

✓ Antes de interrumpir, identifica las ventajas de tu intervención. Diga algo como: “Me cuesta entender lo que quieres decir y realmente quiero entenderlo. ¿Podrías reformular esa última parte? Le muestra al hablante que lo valoras y lo que está diciendo. Si la persona continúa, interrumpa con: "Permítame resumir sus puntos para confirmar que entiendo lo que quiere decir".

✓ Si estás tratando de complacer, detente ahora mismo. Si desea mejorar su comprensión, aumentar la discusión y demostrar su atención e interés, entonces intervenga.



Dado que piensa más rápido de lo que habla (consulte “Disminución del ruido interno”), su primer instinto puede ser interrumpir. Por razones de seguridad, manténgase alejado. Los estudios demuestran que interrumpir a alguien mientras habla desvía y distrae su atención. Además, la interrupción afecta

negativamente las relaciones, corta la comunicación y reduce la capacidad de resolver cualquier cosa. Si interrumpes sin tener cuidado, prepárate para que la persona que habla se sienta menos espontánea y más hostil hacia ti. Es posible que la persona no esté abierta a su influencia persuasiva en el futuro.

Mostrando soporte para más información

Como señalé en el Capítulo 2 , cuando conectas con personas a nivel emocional, es más probable que las persuadas e influyas que si descartas sus opiniones y sus sentimientos. Durante el proceso de escucha, debe utilizar palabras, acciones y empatía (consulte la sección anterior “Ofreciendo empatía”) para demostrar que le importa y sacar a la luz información adicional que pueda ser útil más adelante.



Mientras escuchas hablar a alguien, muestra interés inclinándote hacia la persona, manteniéndola fija y asintiendo con la cabeza para animarla a hablar más. Diga frases breves de apoyo, como "Lo sé" o "Cuéntame más", que adormezcan suavemente a la otra persona para que proporcione más información. Los sonidos no verbales dóciles como “mmm”, “hmm” y “ejem” también indican que estás interesado en lo que dicen y fomentan aún más la conversación. Tocar el antebrazo de otra persona puede transmitir apoyo y tranquilidad. También se puede tocar a alguien en el brazo, el hombro o la espalda, siempre que el toque sea apropiado y no viole su espacio personal. A menos que esté dando la mano, evite tocar la mano de alguien, ya que esto puede dar lugar a malas interpretaciones. Además, antes de tocar a las personas, pregunta si puedes. A algunas personas no les gusta que las toquen y, en determinadas culturas, el contacto se considera invasivo.



La próxima vez que escuches a otra persona y quieras mostrarle su apoyo sin decir una palabra, adopta esta postura:

✓ Siéntate con las piernas y los brazos sin cruzar.

✓ Mire al hablante e incline la cabeza hacia él.

✓ Deja que tu rostro adquiera una expresión abierta.

✓ Asiente con la cabeza mientras la otra persona habla.

Cada uno de estos comportamientos simples pero tranquilizadores anima a la otra persona a seguir hablando y revelando información.



Algunas personas son táctiles y les gusta tocar y ser tocadas; otros no. Si bien tocar puede ser de gran ayuda para persuadir a las personas a que te sigan, tocar a otras personas de manera inapropiada y sin su permiso es invasivo e irrespetuoso. En caso de duda, no lo toques.

Hacer preguntas sensibles y sensatas

Si bien le recomiendo que no interrumpa cuando alguien está hablando (consulte la sección anterior “Interrupción inteligente”), también le recomiendo que haga preguntas para obtener información. Hacer preguntas demuestra efectivamente que estás escuchando y que estás interesado en la otra persona y sus preguntas. Utilice los siguientes consejos para formular preguntas efectivas:

✓ **Concéntrese en preguntas abiertas** . *Las preguntas abiertas* alientan a las personas a hablar cada vez más profundamente. Dan a las personas la oportunidad de explorar sus sentimientos, pensamientos y opiniones. Un ejemplo de pregunta abierta es: "¿Qué te gustaría hacer al respecto?", mientras que una pregunta cerrada sería: "¿Alguna vez has pensado en hacer...".

✓ **Piense en sus razones para hacer cualquier pregunta** . ¿Quiere profundizar su comprensión de la otra persona o quiere imponer sus opiniones con el pretexto de preguntar?

✓ **Asegúrese de que sus preguntas no engañen a la otra persona haciéndola pensar de la misma manera que usted** . Evite frases como: "¿No crees que sería mejor si...?" o "No crees que deberías...", que claramente intentan manipular las respuestas para adaptarlas a tus intereses. Las preguntas capciosas no generan confianza, que es una parte crucial de la construcción de relaciones. Consulte el Capítulo 5 para obtener más información sobre confianza y persuasión.

✓ En su lugar, utilice frases como "¿Cuáles podrían ser los beneficios de...?" o "¿Qué otras opciones tienes...?", que fomentan un diálogo abierto y reflexivo al mismo tiempo que te brindan una mayor comprensión de la forma en que piensan los demás.



Cuando hace preguntas efectivas que estimulan y sacan a la luz información, demuestra que comprende los problemas que enfrenta alguien. Y, como resultado de un interrogatorio adecuado, obtienes datos adicionales que pueden influir en tu enfoque cuando más tarde quieras persuadir a esa persona para que adopte tu forma de pensar o actuar.

cuando no estás de acuerdo



Si no está de acuerdo con lo que dice la otra persona, resista la tentación de interrumpir con sus opiniones. En lugar de eso, tenga paciencia y deje que la otra persona termine de hablar. Anímela a revelar más sobre sus puntos de vista haciéndole una pregunta que comience: "Simplemente tengo curiosidad por saber tus razones para..." Utilice un lenguaje no conflictivo que le haga parecer curioso y no intrusivo y evite que la otra persona se ponga a la defensiva.

Anteponer una pregunta con las palabras "Sólo tengo curiosidad..." allana el camino para una comunicación clara y le da libertad cuando aborda temas delicados. Esta frase demuestra tu interés, muestra respeto por el punto de vista de la otra persona y evita las críticas. Formular sus preguntas de esta manera es una forma elegante de suavizar los problemas difíciles y le brinda una salida más fácil si la otra persona se pone a la defensiva. Por ejemplo, si la otra persona te desafía o te acusa de ser negativo, puedes responder con sinceridad que sientes verdadera curiosidad e interés en entender lo que quiere decir. Vea el recuadro explicativo al comienzo del capítulo, “Atentamente, querido”, sobre la importancia de hablar con sinceridad.

Cuando la conversación parece obstruida

Cuando las personas se muestran reacias a expresar sus sentimientos (o ni siquiera los entienden), es posible que usted se sienta desconcertado al escucharlos. Si se siente bloqueado o confundido, continúe practicando buenos hábitos de escucha y reflexione sobre lo que escucha (consulte la sección “Reflexionar”), incluso si no tiene sentido en ese momento. Con el tiempo, este enfoque permite que la otra persona adquiera autoconocimiento y abre la puerta para que usted también la comprenda.

La siguiente conversación entre Thiago y su supervisor, Ed, muestra cómo las preguntas sensibles pueden alentar a la otra persona a compartir más sobre lo que está mal, incluso si la otra persona inicialmente no está segura del origen del problema.

Ed: Hola, Thiago. ¿Cómo estás?

Thiago: No muy bien. Me siento un poco mal hoy. Pero el tiempo es bastante malo, probablemente por eso.

Ed: Oh, ¿te sientes deprimido hoy?

Thiago: Sí, me he sentido muy estancado y frustrado.

Ed: [parafraseando los sentimientos que describió Thiago] Entonces te sientes estancado, ¿no es así?

Thiago: Bueno, solicité un préstamo hace unos días y descubrí que mi solicitud fue rechazada.

Ed: Eso es decepcionante.

Thiago: Sí. Tenía muchas ganas de obtener el préstamo para poder comprar mi propia casa.

Ed: Entonces, ¿estás buscando comprar una propiedad?

Thiago: Sí. Pero no puedo permitirme comprar una casa solo.

Ed: Entonces, ¿qué otras opciones tienes?

Thiago: Podría preguntarle a mi hermano si le gustaría comprar conmigo.

Ed: ¿Cómo te sientes al respecto?

Thiago: No estoy muy emocionado porque no me gusta mucho su novia y probablemente él querría que ella hiciera negocios con nosotros.

Ed: ¿ Qué más podrías hacer?

Al seguir haciendo preguntas abiertas, Ed no sólo ayudó a Thiago a descubrir la fuente de su frustración, sino que también le ayudó a pensar en formas de afrontarla.

Las personas a menudo no son conscientes de sus propios sentimientos o se sienten avergonzadas o culpables por ellos y luchan por afrontar sus propias emociones. Por ejemplo, al preguntarle a un gerente: "¿Qué quiere que haga con este lío?", un empleado

realmente sabe lo que se espera de él o ella. No está pidiendo instrucciones. En cambio, está expresando su hostilidad y resentimiento. Un supervisor sensible identifica los sentimientos ocultos por palabras duras y los aborda primero. Un supervisor que no escucha los sentimientos detrás de las palabras puede dar una respuesta que la otra persona no quiere, como: "¡Encuentra una solución y arréglala!", exacerbando el verdadero problema, que es la hostilidad del empleado.

Si alguien esconde sus emociones, como suele ocurrir en el trabajo y en las relaciones personales, plantéate dos preguntas:

✓ Dada la situación, ¿tiene sentido lo que dice la persona?

✓ ¿La forma de hablar del individuo se ajusta a su afirmación?

Si la respuesta a una o ambas preguntas es un rotundo "no", investigue más profundamente, con cuidado, hasta descubrir qué está pasando realmente.

Cuando haces preguntas sensatas y sensibles, les muestras a otras personas que te preocupas por ellas y por lo que tienen que decir. Al repetir y refinar lo que dicen otras personas, demuestras que comprendes sus sentimientos y no los juzgas. Siga preguntando y repitiendo y terminará conociendo los hechos reales, no una versión manipulada hecha para complacerlo. Cuando haya descubierto los verdaderos hechos y emociones, vaya al Capítulo 12 para ver qué hacer a continuación.

Capítulo 8

Ganar y mantener el interés de su audiencia

En este capítulo

- Atraer y mantener el interés
- Planificando el futuro con la curva de atención
- Lidiar con las fallas de atención

¿Cuándo fue la última vez que alguien te fascinó hasta el punto de no poder quitarle los ojos de encima? ¿Qué hizo ella para persuadirlo a sentarse y prestar atención? ¿Cómo logró subirlo a bordo y mantenerlo allí? En otras palabras, ¿cómo consiguió y mantuvo su atención?

Interactuar con sus oyentes para que estén abiertos a lo que usted dice es vital si quiere persuadirlos a adoptar su forma de pensar. Para captar y mantener la atención de una o cien personas, es necesario conectarse desde el principio y aumentar su interés con el tiempo; de lo contrario, le resultará difícil influir en ellas.

Afortunadamente, la capacidad de captar y mantener la atención de alguien implica estrategias simples que se pueden aplicar a una variedad de situaciones. Como todas las habilidades nuevas, debes practicar si quieres mejorar la tuya.

En este capítulo, comparto algunas ideas y conceptos que te dotan de un arsenal de técnicas y herramientas a las que puedes recurrir cuando quieras persuadir a tu audiencia, ya sea una persona, un pequeño grupo de personas o un grupo de miles de personas. personas—para ir desde donde están hasta donde usted quiere que estén. ¿El resultado? Captas su atención, aumentas su intensidad y obtienes su apoyo para tu idea o sugerencia.

Hacer que la gente se fije en ti

Hacerse notar siempre ha sido un desafío y el siglo XXI no ha facilitado el proceso. Con el tiempo escaso y una cascada interminable de ideas y opciones bombardeando a la gente a diario, conseguir y mantener la atención de alguien es una lucha constante. En el momento en que la gente te ve o te escucha, se fijan en ti. Están decidiendo si mereces su atención o no. Para llamar la atención, lo que dices y cómo lo dices debe ser notable: tan diferente, impactante o nuevo que la gente no pueda ignorarlo.

Audicionando como una diva

Según la tradición teatral, cuando aún era una actriz desconocida, Barbra Streisand llegó a una audición masticando visiblemente un gran chicle. Luego de ocupar su lugar en el escenario, continuó masticando y luego se detuvo y con una sonrisa avergonzada y coqueta, se sacó el chicle de la boca, lo colocó debajo del banco en el que estaba sentada y comenzó a cantar nuevamente. Después de que terminaron las pruebas y todos los artistas abandonaron el teatro, el director del espectáculo subió al escenario y miró debajo del taburete, pero no encontró nada allí. Al fingir que estaba mascando chicle y darle mucha importancia, Streisand logró destacarse entre la multitud. Si bien la historia puede ser cierta o no, hacerse notar y mantener el interés es una estrategia astuta.



Aunque una actitud ofensiva puede captar la atención de las personas y ofender sus valores y creencias fundamentales (consulte el Capítulo 2), afecta negativamente su capacidad para influir en su pensamiento y comportamiento. Evitemos a toda costa el fanatismo, el chauvinismo y la intransigencia. Lo que crees que es gracioso puede herir a alguien. Hacer comentarios groseros sobre las preferencias sexuales, religiosas o políticas de alguien puede hacerte parecer agresivo y desagradable, mientras que comentar negativamente sobre la apariencia de alguien puede hacerte parecer grosero e insultante. En cuanto a vulgaridades e imágenes eróticas, déjalas fuera a menos que estés dispuesto a que te echen a la calle.

Obtener un primer vistazo

Las primeras impresiones cuentan y tienes de cuatro a seis segundos para llamar la atención. Sin duda, usted está compitiendo con factores como las limitaciones de tiempo, el aburrimiento, el cansancio y el ruido externo (como el timbre de los teléfonos, el llanto de los bebés y la música alta) en sus esfuerzos por captar la atención del oyente.

Captar la atención online y offline

Con una gran cantidad de competidores en línea compitiendo por la atención, la impresión que usted da determina si llama la atención o no. En un estudio reciente sobre porcentajes de apertura, el 51 por ciento de los 4 millones de participantes que recibieron un correo electrónico que contenía datos eliminaron el mensaje dos segundos después de abrirlo.

Para captar y mantener la atención es necesario tener una gran apertura que provoque, instiga y anime al lector a abrir su correo electrónico y continuar leyendo. Lo mismo ocurre con los sitios web. Las investigaciones sobre motivación revelan que los seres humanos comparten tres características básicas: controversia, curiosidad y escasez. Combine estas características con un enfoque en los tres objetivos principales que tiene la mayoría de las personas (ganar o ahorrar tiempo, dinero y energía) y tendrá un ganador.

A continuación se muestran algunos ejemplos de títulos que hablan de los instintos básicos de las personas y les hacen querer seguir leyendo:

Cómo ganar R$ 3.000,00 por semana, sin salir de casa.

Cómo ahorrar miles en sus facturas de servicios públicos.

Cómo hacer que se vuelva a enamorar de ti.

Cómo perder rápidamente esos horribles kilos no deseados.

Cómo publicar en 30 días o menos.

Ya sea que esté redactando un texto o entregando un mensaje hablado, en persona o por teléfono, el principio de apelar a las características fundamentales y los objetivos fundamentales de las personas sigue siendo el mismo.

Identificar lo que le importa a su audiencia

Todos tienen más compromisos y menos tiempo para concentrarse en cualquier cosa del que les gustaría. Por eso tu mensaje debe ser claro, convincente y conciso. Independientemente de cómo entregue su mensaje (por escrito o mediante audio grabado, video o hablando directamente a una audiencia en vivo), adopte los siguientes principios:

✓ **Transforma lo complejo en puntos clave simples.** Empiece por pensar en la idea general. Considere qué es importante acerca de su mensaje, los beneficios, a quién afecta y cómo. ¿Qué quieres que haga tu audiencia como resultado de lo que comunicaste?

✓ **Apela a las emociones, necesidades y deseos de tu audiencia.** Respalde su mensaje con evidencia convincente, como un único hecho interesante o una historia que capture la seriedad emocional del tema. Si bien la evidencia que elija para fundamentar sus puntos cambiará según su audiencia, tener todos los formularios a mano significa que está preparado para cualquier cosa que se le presente. Además, haga que su mensaje sea memorable al incluir ritmo, contraste, metáforas y otros recursos retóricos para que su mensaje se mantenga.

✓ **Pegarse al punto.** Los mensajes que divagan con poca atención confunden a su audiencia y la hacen preguntarse qué quiere de ellos.

Si los anunciantes lo persuaden para que compre en determinadas tiendas, compre ciertos productos o viaje a tierras lejanas, están captando su atención apelando a sus intereses, fantasías o valores (o, a menudo, a una combinación de los tres). Mira los ejemplos:

✓ Un descuento del 50 por ciento suena bien cuando el dinero escasea. En este caso, el anunciante apela directamente a los intereses de los compradores al proponerles que ahorren dinero (consulte la sección anterior "Mantener la atención en línea y fuera de línea" para obtener más información sobre cómo apelar a los intereses humanos).

✓ Una imagen de gente guapa bebiendo piña colada en una playa de arena y la sugerencia del aroma de jazmín en una brisa fragante es una forma bastante persuasiva de apelar a tus fantasías y tentarte a pasar unas vacaciones cuando estás tiritando bajo una montaña de mantas o raspando el hielo de su automóvil.

✓ Es más probable que un médico atractivo que le sugiera que tome su jarabe para la tos influya en sus decisiones que un anciano gruñón que le empuja la botella. Incluso cuando sabes que el médico de un anuncio es un actor, el anunciante sigue captando tu atención mediante una combinación de buena apariencia y autoridad, mientras se aprovecha de tus necesidades de salud. Aquí tienes fantasías (el doctor guapo), así como intereses y valores (tu salud), trabajando juntos. Para aprender más sobre el atractivo y la autoridad como herramientas persuasivas, consulte el Capítulo 10 .

Para llamar la atención de sus oyentes, descubra qué les importa. Haga su tarea para comprender sus preguntas e inquietudes, de modo que cuando llegue el momento de llamar su atención, pueda demostrar que ya está familiarizado con lo que es importante para ellos. Ya sea que su tarea consista en una investigación de mercado, preguntando a personas que conocen personalmente a sus oyentes o preguntándoles directamente, cuanto más sepa sobre las personas a las que planea persuadir (cuanto más sepa sobre sus intereses y problemas), más persuasivo que puedas ser. Independientemente de cómo recopile información, asegúrese de comportarse de manera adecuada y ética. Para obtener más información sobre el comportamiento ético, consulte el Capítulo 5 .

Desarrollando tu energía y entusiasmo

Quieres hablar con suficiente confianza para demostrar que sabes de lo que estás hablando sin parecer arrogante. Practica algunas de las siguientes técnicas para mejorar tu energía y entusiasmo:

✓ **Solía sonreír.** Ya sea que esté hablando ante una audiencia grande, una reunión pequeña o solo una persona, sonría antes de decir la primera palabra. Según numerosos estudios, sonreír sugiere confianza, cooperación, mejora el estado de ánimo y proporciona manifestaciones de perspicacia. Utilice sus sonrisas de forma selectiva, ya que sonreír ante cosas desagradables puede hacer que parezca indiferente.

✓ **Cuídate.** Cuide bien su cuerpo comiendo los alimentos adecuados, descansando lo suficiente y haciendo ejercicio con regularidad. Tómate el tiempo para socializar con amigos y reflexionar sobre lo que es importante para ti. Como cualquier instrumento, tu cuerpo y tu mente funcionan mejor cuando los cuidas. Consulte el Capítulo 2 para obtener más información sobre la autorreflexión.

✓ **Juega tú mismo.** Mucho antes de que Nike acuñara el eslogan “Simplemente hazlo”, Dale Carnegie dijo: “La inacción genera dudas y miedo. La acción genera confianza y coraje. El miedo se evapora cuando actuamos”. Comprométete con lo que estás haciendo y observa cómo aumentan tu energía y entusiasmo.



La capacidad de atención promedio de un oyente típico es de seis a ocho minutos seguidos. Si preguntas cuánto tiempo es eso, aguanta la respiración y observa cuánto tiempo pasa hasta que estás jadeando. De seis a ocho minutos pueden parecer una eternidad. Para mantener la atención de tus oyentes, debes involucrarlos durante el proceso. Algunas técnicas que puedes utilizar para mantener a tu audiencia contigo incluyen:

✓ **Haga preguntas.** Las preguntas directas y retóricas convierten un monólogo en una conversación a medida que el oyente participa activamente.

✓ **Utilice accesorios.** Los accesorios relevantes que sean visibles y coloridos ayudarán a tu oyente a recordar de qué estás hablando.

✓ **Añade dramatismo.** Anima lo que estás diciendo poniendo tu voz y tu cuerpo en la presentación. No tengas miedo de representar dramáticamente parte de tu discurso, usando tu cuerpo como apoyo e incluyendo diálogos, acentos (timbres de voz) y variedad vocal.

✓ **Contar una historia.** Los hechos cuentan, las historias venden. Cuente historias de su experiencia personal para desarrollar su punto. Incluya estudios de casos y ejemplos para que su material cobre vida.

✓ **Pausa.** Si hace una pausa, muestra confianza y su audiencia siente curiosidad por lo que viene a continuación.

Usando ganchos



Cuando quieras persuadir a tu audiencia para que escuche lo que tienes que decir, consigue un gancho. Un *gancho* es cualquier cosa que llame la atención y resuma en pocas palabras el concepto de lo que estás diciendo. No es necesario comprar, fabricar ni conectar. Los buenos anzuelos sólo requieren un poco de cuidado y preparación. Utilice todos y cada uno de los siguientes ganchos para ganarse rápidamente los corazones y las mentes de sus oyentes:

✓ **Cuentos.** La gente sigue prestando atención a historias convincentes y bien contadas. Cuente una breve historia personal que lo conecte con sus oyentes y los problemas en cuestión. A algunas personas les gusta empezar sus historias por el final, mientras que a otras les gusta empezar desde el principio. Cualquiera que sea el enfoque que adopte, asegúrese de que su historia sea relevante para el tema.

✓ **Humor.** Sonreír hace que la gente se sienta bien y la risa los une. Comience con un giro humorístico sobre su tema, asegurándose de que su ingenio sea apropiado para su mensaje. No estoy sugiriendo que intentes ser un comediante, sino más bien alentándote a compartir una historia divertida sobre ti o algo que sucedió para resaltar tu encanto. Si cuentas un chiste y no hace reír a nadie, no lo vuelvas a intentar. Olvídate del tema y sigue adelante.

✓ **Declaraciones que crean duda o incredulidad.** Lo que digas no tiene por qué ser verdad, siempre y cuando provoques la curiosidad de tus oyentes. Una afirmación como “Lo que estás a punto de escuchar cambiará tu vida para siempre” puede no ser cierta, pero puede hacer que tu audiencia esté alerta y esperanzada.

✓ **Hechos o estadísticas destacables.** Cite información precisa que sea interesante, relevante y que no sea de conocimiento común.

✓ **Opiniones.** Diga algo contrario a la opinión pública (como: “No veo nada malo en las prácticas laborales de las empresas que explotan a los empleados”) y observe cómo surge la confusión. Lo más probable es que sus oyentes permanezcan interesados sólo para ver qué sucede a continuación.

✓ **Eventos actuales.** Ya sea que la gente lea los titulares mientras espera su café, escuche las noticias de camino a casa desde el trabajo o siga de cerca los deportes y la actualidad, la mayoría de la gente tiene algún conocimiento de algo que está sucediendo en el mundo.

✓ **Citas.** No es necesario que sean de personajes famosos, sólo apropiados y oportunos.

✓ **Teatralidad.** Como ex actriz, tiendo a agregar un poco de mundo del espectáculo a mis aperturas para llamar la atención de los oyentes. Una vez que tropiece con sus primeras líneas o comience a dirigir sus comentarios a la audiencia equivocada, sus

oyentes querrán ver qué viene a continuación. Prueba la teatralidad como nuevo enfoque. Practique de antemano para asegurarse de que sus elecciones funcionen.



Independientemente del tipo de gancho que elijas, hazlo relevante para tu mensaje. Por ejemplo: una historia sobre un niño que sufrió abusos captará la atención de su audiencia si está recaudando fondos para una obra infantil.

Interesarse por las personas

Para la mayoría de las personas, la vida es un caso de "Todo se trata de mí". ¿Pero adivina que? No importa cuán encantador e inteligente seas, no importa cuán creativas sean tus soluciones o cuán lógicas sean tus conclusiones, si no tomas en cuenta las necesidades y deseos de las personas en las que deseas influir, o si tu producto o idea no es relevante. Para ellos, no puedes esperar persuadirlos para que adopten tu forma de ver las cosas.

A excepción de las personas que tienen algo que ocultar, a la mayoría de las personas les gusta que los demás se interesen en ellos porque les hace sentir especiales. Y si haces que alguien se sienta especial, es mucho más probable que le agrades. Consulte el Capítulo 10 para obtener más información sobre cómo agradar y agradar son parte del proceso de persuasión.

Puedes captar la atención de las personas sabiendo qué es importante para ellas y demostrando que te preocupas por ello. Muestre su interés en los demás explorando cualquiera de los siguientes, ya sea preguntando directamente o investigando un poco primero:

✓ **De dónde son ellos.** Cada ciudad y país, grande o pequeño, tiene características únicas que influyen en el pensamiento y el comportamiento de las personas. Demostrar que estás interesado en los antecedentes de otras personas demuestra que estás interesado en ellas como personas.

✓ **Lo que les importa.** Si aún no lo sabe, pregunte cuáles son sus inquietudes y preguntas y luego responda con información útil y relevante. Por ejemplo: ¿les preocupa el medio ambiente, los impuestos o las decisiones gubernamentales? ¿Les importan las cuestiones de salud y seguridad? ¿Tienen niños, animales, casas de vacaciones? Mencione estos temas pertinentes y obtenga acceso a las creencias, valores e inquietudes de otras personas. Y cuando lo haga, estará en el buen camino para llamar su atención.

✓ **Lo que les interesa.** ¿Golf, tenis, montañismo? ¿Viajes, familia, coches rápidos? Cuanto más sepa acerca de sus oyentes, mejor posición estará para persuadirlos de que presten atención.

✓ **Lo que temen o preocupan.** ¿Qué los motiva y los mantiene avanzando? Al conocer las posibles respuestas a sus preguntas y las soluciones a sus problemas, tendrá un plan para influir en sus decisiones.

Si alguna vez has experimentado el fenómeno de que alguien muestre interés en ti, probablemente te haya gustado. Quizás alguien tocó algo que realmente te importa en el transcurso de una conversación. O tal vez descubriste que los dos comparten una experiencia o una pasión. Estas pequeñas conexiones te hacen más receptivo hacia la otra persona. La energía fluye entre ustedes dos, en lugar de solo en una dirección. Usted será más capaz de persuadir... o de ser persuadido.

Si habla ante una audiencia de más personas, el desafío de descubrir los intereses, necesidades y preocupaciones de todos puede parecer abrumador. Incluso puede descubrir que algunos de los intereses de las personas están en conflicto. Dicho esto, siempre se puede contar con personas interesadas en el bienestar, ya sea financiero, físico, espiritual o familiar. Vaya al Capítulo 2 para aprender más sobre las preocupaciones y motivaciones humanas.



Mostrar interés en otra persona te ayuda a captar su atención, brindándote un lugar para comenzar a influir en sus pensamientos y comportamientos. Debe mantener el interés inicial generando confianza y respeto (consulte el Capítulo 5) si quiere convertirse en un persuasor e influenciador exitoso a largo plazo.

Usando nombres

Dirigirse a las personas por su nombre controla su atención. Recordar a las personas como individuos y recordar algo personal sobre ellas solo fomenta su conexión. Creo que la mejor manera de recordar el nombre de alguien es repetirlo tan pronto como lo escuches y dirigirte a la persona por su nombre durante la conversación. Por ejemplo, “Es un placer conocerte, João” y más adelante en la conversación, di algo como: “Dime, João, ¿cómo descubriste que tú y Bruno tenían pasión por los deportes extremos?”. Puede encontrar muchos consejos para recordar nombres en *Improving Your Memory For Dummies* , de John B. Arden (Wiley).

Usando palabras clave

Cuando quieras llamar la atención de alguien, elige tus palabras con cuidado. Debido a las limitaciones de tiempo y a la sobrecarga de información, las personas son selectivas con respecto a lo que escuchan. Mientras usted habla, otras personas tienen un diálogo adicional en sus cabezas. ¿Pagué antes de salir del estacionamiento? ¿Debo vender mis acciones en este negocio? ¿A qué hora es la obra del colegio de mi hija? Para atraer la atención de los oyentes hacia usted, busque y utilice palabras clave que despierten el interés de las personas. *Las palabras clave* son palabras claras y

poderosas que atraen las emociones, la curiosidad y las preocupaciones de sus oyentes. Cuando escuchas atentamente lo que dice la gente, puedes distinguir las palabras que son esenciales para ellos. Por ejemplo, si alguien habla de conexión, pasión, creencias y valores, sabrá que son palabras de moda que puede incorporar a su presentación. Cuando incorporas palabras clave al principio (y, de hecho, a lo largo de tu presentación), tienes más posibilidades de persuadir a tus oyentes que si utilizas tu palabrería informal. Por ejemplo:

- ✓ **Declaración sin palabras clave:** "Hoy estoy aquí para hablarles sobre cómo hacer una buena presentación".
- ✓ **Declaración estratégica repleta de palabras clave:** "Si desea conectarse con su audiencia, interactuar con sus creencias y valores, y le apasiona convencerlos de que sigan su ejemplo, ha venido al lugar correcto".



Algunas palabras clave se vuelven evidentes sólo después de pasar tiempo con su audiencia, así que haga un esfuerzo por escuchar. Aunque muchas personas pueden pensar que son buenos oyentes, la verdad es que la mayoría de las personas no tienen interés ni utilizan lo que los demás les dicen (el Capítulo 7 explica cómo ir más allá de la escucha hacia el ámbito de la verdadera escucha) . Por lo tanto, preste atención a lo que dice su audiencia e intente comprender sus palabras clave.

Conectando visualmente

El contacto visual es un elemento vital tanto para captar como para mantener el interés del oyente.

A menos que evitar el contacto visual sea parte de su apertura teatral para llamar la atención (consulte la sección "Uso de ganchos" anteriormente en este capítulo), mantenga la cabeza alejada de sus roles y mire a su audiencia antes de decir cualquier palabra. Y si mirar a cualquier otro lugar que no sea su audiencia es parte de su táctica para llamar su atención, hágales saber de inmediato por qué se está comportando de esa manera.



Cuando te animo a establecer y mantener contacto visual, no me refiero a ir a lo seguro de una manera que haga que los demás se sientan incómodos. Parpadea a un ritmo normal y cambia de enfoque ocasionalmente.

- ✓ **En un entorno grupal** , pase unos tres segundos con cada miembro de la audiencia, conectándose visualmente y manteniendo la conexión. Mire a su alrededor, como si estuviera hablando con un grupo de amigos interesados en lugar de con una reunión amorfa de individuos indiferentes. Mientras que algunos exaltan las virtudes de dejar que sus ojos vaguen alrededor de la mesa o a través de las filas de la audiencia, yo los animo a que observen a todo el grupo antes de comenzar a hablar y luego dirija sus

comentarios a personas en diferentes partes de la sala, moviéndose de una a otra. de esquina a esquina, con un patrón M, W o X. El punto importante es asegurarse de conectarse con todas las áreas.

✓ **En un entorno individual** , observe a la persona con la que está hablando entre el 45 y el 65 por ciento del tiempo. Cuando esté escuchando, aumente su conexión visual mirando al hablante entre el 60 y el 85 por ciento del tiempo.

Sólo cuando llegues a la "gran pregunta": "¿Cuándo vas a responder mi pregunta/firmar ese contrato/limpiar tu habitación?" – debes mirar a tu oyente directamente a los ojos y no parpadear ni retroceder hasta que hayas logrado tu objetivo.

Cuando miras a una persona a los ojos mientras hablas, das la impresión de que eres digno de confianza. Y las personas confiables tienen autoridad. Véanse los Capítulos 5 y 11 para obtener más información sobre el impacto de la autoridad y la credibilidad en la persuasión y la influencia.



Algunas culturas consideran que el contacto visual ininterrumpido es una falta de respeto. Haga su investigación cultural para evitar ofender.

Mantener e intensificar su atención

Una vez que haya captado la atención de su audiencia y haya establecido su disposición a escuchar con todas las técnicas que cubrí en la sección anterior, ahora necesita mantenerlos interesados.

Los actores, oradores y vendedores saben la importancia de mantener el interés de la audiencia. Una vez captada la atención de sus oyentes, debe centrar sus esfuerzos en estimular su interés durante el mayor tiempo posible y evitar quedarse sin fuerza compitiendo con las distracciones todo el tiempo (consulte la sección posterior "Cómo lidiar con las distracciones").

Hablando el mismo idioma

Atraer y mantener la atención de los oyentes requiere que les prestes atención. Observe cómo se comunican (qué tipos de palabras y expresiones utilizan) y reflexione sobre lo que observe. Este enfoque es similar a mi consejo en el Capítulo 7 , donde le sugiero que reflexione sobre las palabras y los gestos que observa.

Hablar el mismo idioma que tus oyentes mejora tu poder de persuasión. No quiero decir que debas hablar francés con los franceses y ruso con los rusos para que te entiendan. (Por supuesto, poder hablar el idioma de sus clientes y colegas es útil cuando se hacen negocios en un mundo global, y lo animo a que aprenda tantos idiomas como pueda).

Cuando hablas el mismo idioma que tu audiencia, reflejas lo que escuchas, repites palabras y expresiones similares (ver la sección anterior “Uso de palabras clave”) y adaptas tu presentación a los estilos y preferencias de tus oyentes. Por ejemplo:

✓ **Si está hablando con un grupo de personas motivadas por los hechos o la lógica** , presente su argumento en un estilo lógico y fáctico. Base sus observaciones en la razón para llegar a una conclusión. Como el pensamiento lógico se basa en el pensamiento secuencial, estructura tu presentación organizando ideas, hechos y conclusiones importantes en una progresión en cadena.

✓ **Si el estilo de sus oyentes es informal** , suelte sus riendas verbales y refleje las palabras y frases de otras personas con sus propias palabras. Por ejemplo: el habla informal generalmente se asocia con las personas más cercanas a usted, en quienes confía, y es el lenguaje utilizado entre amigos, familiares y personas similares a usted. El lenguaje informal suena amigable y tiende a utilizar contracciones y gramática simplificada. En las presentaciones, tenderá a depender menos de gráficos, tablas y datos cuantitativos y mucho más de informes.

Puede obtener mucha información sobre los distintos estilos de aprendizaje y las preferencias de recopilación de información en *Programación neurolingüística para principiantes* , de Romilla Ready y Kate Burton (Alta Books), así como en *Business NLP For Dummies* , de Lynne Cooper (Wiley). Además, ahora puede pasar al Capítulo 9 para obtener consejos para reconocer cómo prefiere su oyente tomar decisiones.

A lo largo de este libro, le animo a que empareje y empareje a sus oyentes para poder influir en ellos. Puedes encontrar más información y detalles sobre este proceso tanto en *PNL empresarial para principiantes* como *en Programación neurolingüística para principiantes* .

Crear descripciones visuales

Crear descripciones visuales emocionales es una de las formas más poderosas de mantener la atención de los oyentes. Grandes oradores, como Martin Luther King Jr, Abraham Lincoln, Winston Churchill, John F. Kennedy, Sócrates y numerosos profetas religiosos, supieron combinar palabras y emociones para abrir corazones y mentes.



Las descripciones visuales emocionales son oraciones breves o historias que crean imágenes duraderas que resuenan emocionalmente en la mente de los oyentes. Aclaran lo que estás diciendo y al mismo tiempo evocan un sentimiento, apelando tanto al lado izquierdo (analítico) como al derecho (emocional) del cerebro.

Las descripciones visuales son muy poderosas porque tocan los valores, creencias, esperanzas y sueños de las personas. Encienden la pasión e intensifican la visión.

Como describo en el Capítulo 3 , cuando te conectas a nivel emocional, aumentan tus posibilidades de persuadir e influir en las elecciones de los demás.
Siga estas sugerencias para crear descripciones visuales y emocionales exitosas:

✓ **Crea tu imagen para que sea relevante para el momento y las circunstancias.** Por ejemplo: "El clima económico actual me hace sentir como si estuviera en un auto de fuga sin cinturón de seguridad ni conductor al volante".

✓ **Considere los intereses, pasiones o pasatiempos de su audiencia.** Si le está describiendo a su compañero de golf cómo imagina una transición de liderazgo suave, podría decirle: "Es como realizar un tiro de 200 yardas directamente a través de las pistas, con un backswing lento y un seguimiento completo".

✓ **Confíe en fuentes de éxito comprobado.** En este caso, no es necesario reinventar la rueda, simplemente mantenga los ojos abiertos para detectar cosas interesantes que compartan similitudes con los argumentos que desea presentar. Preste atención a acontecimientos recientes, acontecimientos históricos, objetos familiares y fenómenos naturales.

✓ **Opte por la brevedad.** Intente crear su descripción en dos o tres oraciones.

✓ **Ensaye sus descripciones visuales antes de ponerlas en práctica.** Comparta sus ideas con un colega o amigo antes de usarlas con la audiencia deseada. Vea cómo responden y solicite comentarios.

✓ **Sea selectivo y limite la cantidad de descripciones que utiliza.** Si bien las descripciones visuales probadas y verdaderas como “feliz como un pene en la basura”, “saltando de alegría” y “caminando con un resorte en el pie” son evocadoras, no son originales. Vea qué variaciones de imágenes puede crear. Si utiliza descripciones visuales en una presentación de cinco minutos, limítelas a no más de tres y limítese a un tema. Algo más y empiezas a parecer forzado y demasiado inteligente. Cuando agregas demasiadas descripciones visuales diferentes, la audiencia se confunde acerca de la idea que intentas transmitir.

Repetirte efectivamente

Haga que su información sea relevante para sus oyentes y repita su mensaje para persuadirlos de que sigan prestándole atención. La pronunciación clara y segura y la información pertinente garantizan que sus oyentes no se dejen llevar por un viaje interno debido a la falta de interés. Consulte las secciones “Abordar las faltas de atención” y “Cómo lidiar con las distracciones” más adelante en este capítulo para aprender más sobre la repetición efectiva.



Capte la atención de sus oyentes diciéndoles lo que les va a decir y luego dígalo. Y finalmente, cuéntales lo que acabas de decir. De esta manera, cuando las personas se distraigan, podrás recuperar su atención sin que

sientan que se perdieron todo lo que dijiste.

Mantenga la atención de los oyentes a mitad de la repetición variando el tono de voz (consulte el Capítulo 14), introduciendo palabras y frases inesperadas y añadiendo algunos elementos visuales a la mezcla.



Tus movimientos, gestos y expresiones cuentan como visuales, así que considera lo que puedes hacer físicamente para atraer la atención y mantener la atención de la audiencia en ti y en lo que estás sugiriendo. Consulte el Capítulo 13 para obtener más información sobre gestos poderosamente persuasivos.

Seguir la corriente: la curva de atención de sus oyentes

Estoy dispuesta a apostar (!) y no soy una mujer que apuesta (!) a que, en algún momento durante una conversación, presentación o entrevista, te distrajiste con algo que no tenía nada que ver con la conversación en cuestión. No se preocupe. Le pasa a todo el mundo.



Cuando nadie presta atención, nadie se comunica. Y cuando nadie se comunica, puedes disfrutar de resultados positivos.

Con suerte, estuviste prestando atención en algún momento durante la interacción y pudiste retomar el hilo, retomando donde lo dejaste sin mucha dificultad o interrupción (por supuesto, si no estabas interesado al principio, continuarás). luchando por prestar atención). .

Reconocer las señales de que la concentración está flaqueando es el primer paso para responder. Los signos de pérdida de atención incluyen:

✓ Expresiones desanimadas y miradas vidriosas.

✓ Poco o ningún contacto visual constante

✓ Conversación

✓ Golpear la mesa con un bolígrafo o sacudir el pie con impaciencia.

✓ Intentos obvios de cambiar de tema.

✓ Silencio y bostezos

✓ Centrarse en las uñas

✓ Escribiendo

✓ Usar tecnología, como enviar correos electrónicos, mensajes de texto y hacer llamadas telefónicas.



Las siguientes secciones examinan los momentos que ocurren durante casi todas las interacciones cuando el interés o la atención de alguien disminuye un poco. Al anticipar las interrupciones y prepararse para las pausas de concentración, puede volver a conectarse con su oyente con respuestas adecuadas.

Retratar picos y valles

Una herramienta útil para lidiar con la propensión de las personas a la distracción es pensar que la atención sigue un patrón; en este caso, es la *curva de atención* . Aunque este modelo está bien establecido y aceptado en la actualidad, parece haberse originado en la década de 1940 con el maestro de ajedrez y psicólogo holandés Adriaan de Groot, quien basó su teoría en los procesos de pensamiento de los ajedrecistas. Originalmente se llamó *modelo de memoria* .

Como muestra la figura 8-1 , la curva de atención ideal aumenta bruscamente al principio y continúa en una suave trayectoria ascendente hasta el final de su presentación. Si bien esta experiencia suena bien, no cuente con que suceda en el mundo real.

La figura 8-1 también muestra la curva de atención más típica, en la que la atención sube y baja periódicamente en ondas.





Figura 8-1: Visualizar los picos y valles de la atención le ayuda a mantenerse centrado en el resultado.



Los altibajos son una parte natural de la conversación. La gente siempre está perdiendo el hilo y necesita que la recuperen. El problema es que la gente nunca quiere admitir que necesitan que repitas lo que dijiste. Parecer estúpido, grosero o simplemente desinteresado no encaja con la imagen que la mayoría de las personas tienen de sí mismas. En el Capítulo 5 podrá encontrar más información sobre cómo reflejar su integridad.

Siempre que consigas la atención de tus oyentes al principio y la mantengas nuevamente al final, tendrás más posibilidades de persuadirlos que si empiezas en desventaja y terminas somnoliento.

Aprovechando bien la curva

Al visualizar dónde se encuentra en la conversación y mantener el rumbo, se convierte en una simple cuestión de aprovechar al máximo un momento determinado a lo largo de la curva de atención. Como un surfista que toma un gran barril, puedes surfear el giro y prestar atención a los altibajos. Incluso si te encuentras con una ola amenazadora que podría derribarte, aún puedes aterrizar de pie.



Programe un modelo de curva de atención en el disco duro de su mente. Lleve esta plantilla a todas sus reuniones, de cualquier tipo, en cualquier lugar y en cualquier momento. De esta manera, tienes una representación visual de los picos y valles de la conversación. Al visualizar una curva imaginaria con altibajos, puedes evaluar las brechas y estar preparado para sus eventuales apariciones.

Cuando aparezca un bajo, descubre qué está pasando. ¿Estás hablando en un tono monótono, murmurando o hablando en jerga? ¿O el oyente no entendió tu idea? Como no puedes entrar en la cabeza de tu oyente, tienes que estar alerta a los signos reveladores de una atención debilitada y reaccionar rápidamente cuando la concentración disminuye. Algunas señales reveladoras que puede encontrar incluyen:

- ✓ Girar la cabeza de lado a lado como si el oyente tuviera un calambre en el cuello.
- ✓ Ojos entrecerrados con la cabeza alejada de ti.
- ✓ ojos vidriosos
- ✓ Arrastrar los pies, frotarse las orejas, los ojos o la nariz mientras se aleja ligeramente de usted.
- ✓ Revisar su ropa y quitar la pelusa que solo ella puede ver, o mirar alrededor de la habitación.
- ✓ Puños cerrados con músculos faciales contraídos.

Cómo afrontar las fallas de atención

Las personas a menudo no se dan cuenta cuando la capacidad de atención de alguien disminuye. Cuando inicia una conversación o presentación, usted es responsable de prestar atención a su oyente, captar señales y reaccionar adecuadamente.



Interactúe con su oyente desde el principio para asegurarse de que pueda ponerse al día con usted después de una falta de atención.

Debes hacerte entender en el primer intento. Lo que suceda después de su primer intento influirá en lo que vendrá después. Si alguien rechaza una idea al principio, usted trabajará duro para cambiar su opinión más adelante, incluso cuando sepa que está equivocado. El orgullo suele impulsar esta mentalidad, ya que nadie quiere ser percibido como indeciso o incapaz de tomar la decisión correcta la primera vez. Nunca vendas tu idea a alguien cuya atención no esté centrada en ti. Si estás compitiendo por llamar la atención desde el principio, espera hasta que los ojos, los oídos y el cuerpo de la persona se dirijan hacia ti. Quizás tengas que detenerte unos segundos hasta que la otra persona se dé cuenta de lo que está pasando. Esperar toda la atención de alguien puede ser incómodo, así que respira profundamente y aguanta. Si no puede obtener toda la atención de la otra persona, solicite posponer la reunión hasta un momento que sea más conveniente para ella. El capítulo 14 tiene algunos ejercicios de respiración realmente buenos para calmar los nervios.



Si las personas están interesadas en lo que les estás mostrando o contando, mirarán en tu dirección o en la dirección del objeto. Si no están interesados, mirarán hacia otro lado. En este caso, hay varias cosas que puedes hacer. Deja de hablar hasta que te mire nuevamente, dirígete a la persona por su nombre o cambia tu volumen vocal. Si se reúne con un grupo de colegas o es el jefe, es justo pedirles que apaguen sus dispositivos electrónicos (BlackBerry y similares) hasta que termine la reunión. Si está teniendo una reunión individual y la otra persona comienza a navegar por Internet o enviar mensajes de texto mientras usted habla o presenta, deje de hablar hasta que haya terminado.

Lidiar con las distracciones

Abundan las distracciones. Dado que no puedes evitar las distracciones por completo, lo mejor que puedes hacer es abordarlas de frente, minimizando las distracciones potenciales y corrigiendo las existentes, como exploraré más en las siguientes secciones.

Minimizar posibles distracciones

A veces, el mismo espacio donde se reunirán se presta a distracciones: una ventana que deja entrar mucho sol o enmarca una vista ajetreada, un oyente colocado frente a una puerta abierta por donde pasa gente continuamente y sillas colocadas de tal manera que el La audiencia tiene dificultades para verlos, lo que hace que captar y mantener la atención de los oyentes sea un desafío. Si puede organizar estas distracciones con anticipación, hágalo. Mueve las sillas y cierra las persianas. Como dije en la sección anterior, pide a tus oyentes que apaguen sus dispositivos electrónicos durante tu presentación. Si te piden que apagues el tuyo cuando vas al teatro o al cine, no hay razón para que no debas pedir a tus oyentes que también lo apaguen cuando estés actuando.

Remediar las distracciones visuales

Cuando notes algo que desvía la atención de los demás de ti como presentador, trátalo de inmediato (y, por extensión, ayuda a otros presentadores según sea necesario). Las distracciones visuales rara vez se resuelven solas. De hecho, a menudo reciben más atención cuando se les descuida.

Ya sea que hayas visto una mancha de café en la chaqueta de alguien o un trozo de papel higiénico pegado a un zapato, reconocer al elefante en la habitación suele ser suficiente para satisfacer la curiosidad de todos y retomar la conversación.

Si siente que algo en usted (su ropa, su cabello o las espinacas entre sus dientes) le está distrayendo, pregúntele a su audiencia y diga algo como: “Noto que parece que te cuesta concentrarte en lo que yo Estoy diciendo. ¿Hay algo que deba saber? De esta manera, usted será consciente de lo que está sucediendo y podrá hacer algo al respecto.



Si la distracción involucra a otra persona, infórmeselo discretamente. Si corresponde, ayude a la otra persona a resolver la situación lo más rápido posible.

Reconocer la divergencia

Pueden ocurrir fallos de atención cuando alguien en la audiencia no está de acuerdo con lo que dice el presentador. Presta atención a los movimientos y expresiones de tu audiencia. Si sus palabras provocan una reacción negativa, involucre al oyente (o quizás a varios oyentes) en un diálogo sobre el tema. Aborde las inquietudes de sus oyentes de manera directa y sin confrontaciones. Por ejemplo, podrías decir: "¿Qué opinas de lo que acabo de decir?". o “Es posible que algunos de ustedes no estén de acuerdo con lo que acabo de decir. Habla para que podamos escuchar todos los puntos de vista”. Al ofrecerle a su audiencia la oportunidad de expresar sus puntos de vista, está demostrando que está abierto a otras opiniones y dispuesto a tomarlas en consideración.



Los comportamientos que indican molestia incluyen labios fruncidos, fosas nasales dilatadas, puños cerrados, tamborileo con los dedos y pies temblorosos. Si alguien de su audiencia demuestra esto, deténgase y cambie de rumbo. Para obtener más información sobre la lectura del lenguaje corporal, disfrute de una copia de mi libro *Body Language For Dummies* (Wiley). Identifique áreas potenciales de desacuerdo y confusión y prepare respuestas *antes* de su presentación. El público aprecia a los oradores que abordan las limitaciones de forma abierta y honesta. Prepararse y responder con prontitud lo coloca en una mejor posición para recuperar la atención y el interés de su audiencia. Consulte el Capítulo 4 para obtener más información sobre cómo afrontar las dudas.



Si no puede captar la atención de sus oyentes (o no puede recuperarla una vez que se ha debilitado), es posible que lo sigan hasta la salida. O podría ser que la conversación simplemente termine y no pase nada. De cualquier manera, su arduo trabajo quedó prácticamente en nada. Si esto sucede, reagrupese, reevalúe y vuelva a intentarlo. A veces se necesita más de un enfoque para llegar a un acuerdo u obtener aprobación. Vaya al Capítulo 1 para obtener consejos sobre cómo trabajar juntos para lograr objetivos.

Frenar las constantes interrupciones

Cuando estás hablando con alguien y te interrumpen repetidamente, puedes enfadarte rápidamente mientras la otra persona se distrae. Es posible que ambos olviden dónde se encuentran en la conversación o decidan interrumpir una discusión importante.
Los entornos de oficina actuales están sometidos a más presión que nunca. La gente tiene más responsabilidades y menos sistemas de apoyo. Las oficinas modernas suelen tener planos de planta abiertos con pocas puertas y paredes. Los teléfonos y dispositivos móviles de la mayoría de las personas nunca dejan de sonar durante la jornada laboral.
Debes arreglar las interrupciones si quieres ganar y mantener la atención de alguien:

✓ Si alguien entra e interrumpe su reunión, puede evaluar el problema y su posible impacto en la concentración del oyente. Si la persona fue invitada a asistir a la reunión, continúe. Si se trata de que alguien le deje unos papeles a la persona con la que estás hablando, detente hasta que se vaya. Si su oyente parece distraído por la interrupción, pregúntele si le gustaría que volviera en otro momento.

✓ Cuando el teléfono o el correo electrónico interrumpan su conversación, observe cómo reacciona la otra persona física y vocalmente (obtenga más información sobre el efecto del lenguaje corporal y la voz al transmitir mensajes en los Capítulos 13 y 14). Si la persona con la que estás hablando parece distraída, pregúntale si quiere que te vayas y regreses más tarde. De esta manera, estás mostrando respeto y demostrando

que estás prestando atención. Vaya al Capítulo 7 para obtener consejos sobre cómo responder a conductas no verbales.
A menos que la otra persona solicite acortar la reunión, regrese a donde estaba antes de la interrupción y resuma rápidamente lo que estaba diciendo.



Al resumir, haga que sus ideas sean claras y concisas. No es necesario que revises los detalles de lo que estabas diciendo con tus oyentes, sólo los aspectos más destacados. Si estás con un grupo y alguien se aleja durante unos minutos debido a un correo electrónico o una conversación, vuelve a incorporarlo rápidamente a la discusión diciendo, por ejemplo, "Nicole estaba diciendo eso...". De esta manera resumirá rápidamente y recordará a todos dónde se encuentran.

Quizás tengas miedo de parecer un loro repetitivo. No te preocupes, eso no sucede. Las personas sólo recuerdan una pequeña parte de lo que escuchan, por lo que recapitular sus puntos ayuda a consolidarlos en la mente de sus oyentes. Además, estás ayudando a otros a recuperar su atención y volver a la discusión. Como les recuerdo a los participantes en mis programas de oratoria: “sintetizar para cristalizar”.

Recuperar la atención después de un lapso

Las distracciones y los fallos de atención son predecibles, inevitables y, a menudo, escapan a su control. La clave es la eficacia con la que afrontes el lapsus y la rapidez con la que puedas recuperarte y recuperar la atención.



Cualquiera que sea la fuente de la interrupción o pérdida de interés, *deténgase* y observe lo que está sucediendo. Ignorar las interrupciones termina por aumentarlas, como sabe cualquiera que haya asistido alguna vez a un discurso en el que el orador ignora el pitido del buscapersonas en el auditorio.

Para reconocer eficazmente una falta de atención o distracción y avanzar rápidamente:

✓ **Mantente positivo.** Cuando ocurra una falta de atención, deje de hacer lo que esté haciendo, mantenga el contacto visual y reconozca la distracción. Reaccionar con respeto y actitud positiva. Si adoptas una actitud punitiva, lo único que conseguirás será un motín.

✓ **Revise su último punto culminante.** Visualice su curva de atención y regrese al último punto alto relevante. Resume rápidamente el último momento positivo para recuperar el control de tus oyentes. Cuando tus oyentes están en un pico emocional, están más dispuestos a prestar atención a lo que estás diciendo.

✓

Bloquea rápidamente las distracciones. Si suena el teléfono de alguien durante una reunión que usted dirige e insiste en contestar la llamada, pídale que salga de la sala y espere su pensamiento hasta que regrese.

✓

Memoriza dónde lo dejaste. Tome una nota para usted mismo o marque el pasaje en su resumen o presentación. Usted está a cargo de vigilar la conversación, no su oyente.

✓

Aprovecha al máximo tu tiempo de inactividad. Mientras alguien está fuera respondiendo una llamada telefónica o un correo electrónico urgente, deje espacio para preguntas y observaciones de cualquiera que se quede. Pídales comentarios sobre lo que se ha dicho hasta ahora e involúcrelos en una discusión. Al utilizar el tiempo de manera constructiva y positiva, en lugar de tratar la distracción como un problema, usted mantiene el control de la situación y mantiene a sus oyentes encaminados.

✓

Recapitula rápidamente y sigue adelante. Cuando una persona regresa después de haber lidiado con una distracción o interrupción, aborde lo que se perdió, pregúntele si su resumen tiene sentido y siga el flujo donde lo dejó.

✓

Siéntete cómodo con la repetición. No se preocupe por repetir información: es una buena manera de reforzar su mensaje. La mayoría de las personas sólo absorben el 40 por ciento de lo que escuchan, por lo que la repetición es clave para garantizar que el mensaje se retenga.



Evite repetir por repetir, lo que sólo sirve como un obstáculo para el flujo de su historia persuasiva. La gente puede perder fácilmente el interés. Sabes cuando te repites por repetir, cuando no estás preparado y sigues sacando el mismo tema, sin añadir nada nuevo a la conversación. Mientras que algunos periodistas se repiten con gran éxito –por ejemplo: “Te he pedido 14 veces que respondas mi pregunta y te la vuelvo a hacer”– si sigues volviendo a la misma pregunta sin aportar una idea o un argumento a la discusión , corre el riesgo de que se cuestione su credibilidad. Consulte el Capítulo 5 para obtener consejos sobre cómo establecer su credibilidad.

Una vez restaurada su atención e interés, su audiencia podrá apreciarlo, comprenderlo e interactuar positivamente con usted. ¡Y estás en camino de persuadirlos!

Mantener el pico emocional

Como dije en el Capítulo 3 , las personas toman decisiones basadas en las emociones. Las personas responden más positivamente cuando están involucradas emocionalmente que cuando no les importa en absoluto. Apelar a las emociones de las personas es más eficiente que apelar a la lógica y contribuye en gran medida a convencer al oyente de que acepte su propuesta.

Los picos emocionales son esos momentos en los que has transportado con éxito a tu audiencia a un nivel hiperreceptivo. Están entusiasmados y dispuestos a comprometerse con su idea. Busque las siguientes señales para saber si alguien está emocionado y listo para comprometerse con su propuesta:

- ✓ **Contacto visual.** Los ojos están abiertos y brillantes, las pupilas dilatadas y la persona te mira directamente.
- ✓ **Asentir.** Cuando la otra persona mueve la cabeza hacia arriba y hacia abajo, está indicando que está de acuerdo con lo que estás diciendo.
- ✓ **Sonrisa.** Una sonrisa demuestra que está dispuesta a llegar a un acuerdo.
- ✓ **Inclinándose hacia adelante.** Esta posición indica que la persona está lista para ponerse de pie y aceptar su propuesta.
- ✓ **Variedad vocal.** La persona habla más rápido y la voz tiende a ser más alta de lo normal.
- ✓ **Control muscular.** Cuando los músculos están firmes pero móviles, transmiten energía positiva.

Una vez que haya captado la atención de su oyente y haya alcanzado ese subidón emocional, disfrútelo mientras dure. Saque su bolígrafo y haga que la persona firme en la línea de puntos. Si no tiene un contrato en su carpeta, ¡dése la mano para sellar el trato y reciba la documentación por correo lo antes posible! En el Capítulo 9 , puede encontrar diferentes enfoques a seguir dependiendo de los estilos de toma de decisiones de sus oyentes.

Capítulo 9

Ajustar su enfoque a diferentes estilos de toma de decisiones

En este capítulo

- Determinar el estilo de toma de decisiones de alguien
- Adaptar sus argumentos para que coincidan con su oyente
- Centrándose en su pronunciación
- ejercitando tus palabras

▶ Trabajar con un grupo diverso de estilos de toma de decisiones.

W. En pocas palabras: las personas son diferentes, especialmente en la forma en que toman decisiones.

Algunas personas tienen una fuerte aversión al riesgo, mientras que otras siempre quieren más. Hay personas que desconfían de cualquier dato que no coincida con la imagen que tienen del mundo, mientras que otros simplemente confían en sus instintos. Algunos basan sus decisiones en lo que funcionó en el pasado, mientras que otros se centran en hechos y análisis, temerosos de tomar decisiones independientes.

Si aplica un enfoque generalista mientras intenta influir en los demás, lo pasará mal y, muy probablemente, fracasará. En su lugar, puede crear un enfoque adaptado a cómo la persona a la que desea persuadir toma sus decisiones.

En este capítulo, describo las sutiles diferencias entre cinco estilos conocidos de toma de decisiones. Le muestro cómo identificar y persuadir a cada tipo, incluidas las palabras de moda específicas que puede utilizar para atraer a cada estilo, así como los mejores tipos de información y formatos de presentación que obtienen el apoyo de sus oyentes.

Saber quién es quién y qué es qué

Saber interpretar y responder a las palabras, acciones y actitudes de las personas que toman decisiones que impactan tu vida conduce a relaciones seguras y efectivas. Ya sea que esté influyendo en su jefe, un colega o miembros de su familia, saber cómo convertir sus sugerencias en argumentos convincentes puede convertir sus propuestas en propuestas ganadoras.

Para su libro de 2004 *Los 5 caminos hacia la persuasión* , que explora cómo los líderes toman decisiones, los consultores ejecutivos Gary Williams y Robert Miller entrevistaron a casi 1.700 ejecutivos de una amplia gama de industrias. Identificaron cinco tipos predecibles de toma de decisiones: carismática, escéptica, pensadora, seguidora o controladora. La persuasión funciona mejor cuando se adapta a uno de los cinco. Sus resultados muestran que para ser un persuasor exitoso, es necesario:

✓ **Personaliza tus propuestas.** Organice su información de una manera que atraiga a su oyente. Debe orientar sus argumentos hacia los estilos preferidos de quienes toman las decisiones; de lo contrario, no tendrá ninguna posibilidad de persuadirlos para que acepten sus propuestas.

✓ **Conviértete en un experto en interpretar el comportamiento.** Las personas sólo toman grandes decisiones después de recopilar y procesar información en su estilo preferido. Como persuasor, debes observar atentamente a la persona a la que quieres persuadir para saber con qué estilo estás tratando.

✓ **Monte un kit completo del que retirar las herramientas.** Para influir en diferentes tipos de tomadores de decisiones, es necesario saber qué herramientas usar bien, cuándo y en qué orden deben usarse.

Williams y Miller enfatizan que su investigación se basa en cómo las personas toman decisiones y no está influenciada por los tipos de personalidad. Además, aunque los estilos de toma de decisiones de la mayoría de las personas cambian según las circunstancias, cuando se toman decisiones difíciles que implican cuestiones complejas y consecuencias importantes, la gente vuelve a su estilo. En otras palabras, cuando hay presión, se utiliza lo que ha funcionado en el pasado.

Williams y Miller también señalan que, si bien algunos de los nombres de los tipos de toma de decisiones pueden parecer negativos, son simplemente términos descriptivos para explicar la forma principal en que cada grupo de personas toma decisiones. Ningún estilo es mejor que el otro. Todos pueden tomar buenas y malas decisiones. Además, al igual que los propios seres humanos, los cinco tipos diferentes a veces pueden resultar difíciles de descifrar porque cada persona contiene elementos de los cinco estilos. Dicho esto, Williams y Miller ofrecen un punto de partida para analizar diferentes estilos y fortalecer tus habilidades de persuasión.



Mientras lees las siguientes secciones, considera a qué estilo podrías pertenecer. Busque rasgos que resuenen y le sirvan de forma natural. Si bien este enfoque no es una ciencia exacta, puede brindarle información sobre cómo manejar la toma de decisiones.

Carismáticos convincentes

Los tomadores de decisiones carismáticos se identifican como *carismáticos* porque abarcan ciertas cualidades carismáticas, como la pasión por el pensamiento audaz e innovador, enfoques originales y un profundo deseo de conocimiento. Pensadores amplios, audaces y responsables, un *tomador de decisiones carismático* necesita ver de qué está hablando y escuchar lo que dice. En el trabajo, las presentaciones de diapositivas de PowerPoint les aburren muchísimo, así que vaya a una reunión con algunos gráficos preparados que pueda modificar en su cabeza y volver a dibujar en una pizarra. Fuera de la oficina, prepárate para esbozar tus ideas en una hoja de papel. Aunque inicialmente pueden estar entusiasmados con una nueva idea o propuesta, necesitan un conjunto equilibrado de información antes de tomar su decisión final.



Los carismáticos suelen tener períodos de atención cortos y se benefician de la interacción. Comience primero con la información más importante. Esté preparado para que se levanten y caminen en círculo mientras usted habla. Cuando lo hagan, quédese sentado. Los carismáticos esperan que usted se

abstenga de unirse a ellos en su ajetreo y esperan que permanezca con los pies en la tierra. Les gusta pensar en voz alta y acelerar las cosas. Además, les gusta discutir ideas y anotar sus pensamientos, dejando que otros completen los detalles más tarde.

Sabes cuando estás interactuando con una persona carismática que toma decisiones porque su rostro se ilumina con exuberancia y entusiasmo cuando le presentas tu gran idea. Sientes que puedes proponer cómodamente pensamientos audaces, incluso revolucionarios. La persona puede incluso temblar en su silla, de lo emocionada que está.



Aunque los carismáticos suelen aceptar tu idea tan pronto como la presentas, llegar a una decisión final puede resultar difícil. Los carismáticos probablemente tengan experiencia de errores pasados de los cuales su impulsividad los llevó a arrepentirse. Sin tener suficientes datos para respaldar sus emociones en las primeras etapas del proceso, tomaron decisiones previas demasiado rápido, lo que a menudo condujo a resultados infelices.

Como resultado, justo cuando crees que los has persuadido para que se comprometan con tu plan, sigan tu ejemplo o hagan lo que sugieres, y estás listo para abrir el champán, de repente desaparecen. Es posible que no contesten sus llamadas telefónicas ni respondan sus correos electrónicos. Puede que les lleve un tiempo decidir si continúan, a pesar de su entusiasmo inicial. Para evitar que esto suceda, comience su proceso de persuasión brindando a los carismáticos la información más crucial directamente y asegúrese de proporcionar suficientes datos para respaldar cualquier información que brinde. Asegúrese de respaldar sus propuestas con datos de respaldo y un conjunto equilibrado de información (consulte la siguiente sección “Proporcionar información equilibrada”).

Si quieres persuadir a un carismático, ten paciencia. Aunque odian perder el tiempo buscando consenso y no les preocupa la introspección, evitan actuar apresuradamente y pueden tardar mucho en tomar sus decisiones, recurriendo a menudo a asesores de confianza para que les ayuden a llegar a conclusiones. Aunque puedan parecer independientes y creer que lo son, a menudo no lo son. Los carismáticos cuentan con asistentes competentes que les ayudan a ver más allá de los detalles. Estos abogados del diablo ayudan a mantener a los carismáticos con los pies en la tierra y a sopesar sus opiniones, ayudándoles a pensar más allá de los detalles que los carismáticos sin duda ignoran o que simplemente no les importan. Un carismático obtiene lo que necesita de asesores sólidos y confiables, desde socios comerciales hasta socios en la vida. La cuestión es que los carismáticos buscan consejo de personas en las que

confían. Cuando organices tus argumentos, considera a las personas a las que recurren en busca de consejo y apoyo. Considere a estos asesores líderes en su enfoque global.



David siempre está buscando empresas nuevas y emocionantes en las que invertir. Cuando Marcelo se le acercó con la oportunidad de invertir en la distribución de su película, David aprovechó la oportunidad. Siempre estuvo fascinado por el mundo del cine y, aunque ya era multimillonario, lo vio como una oportunidad más para ganar más dinero y divertirse en el proceso. Marcelo le informó a David que, para obtener una participación accionaria en la empresa, tendría que invertir 500.000 dólares con un desembolso inicial de 100.000 dólares. David estuvo de acuerdo sin dudarlo y prometió que la cantidad se transferiría a la cuenta de la empresa al final de la semana. Cuando David llegó a casa esa noche y le contó a su esposa, Tina, lo que había decidido hacer, ella le hizo preguntas inquisitivas, incluyendo cuestionarlo sobre su conocimiento de la industria cinematográfica, las personas con las que estaba tratando, las ganancias esperadas de la inversión y Otros detalles que David, en su entusiasmo por la oportunidad, no había comentado. Al crear dudas en la mente de David, Tina le hizo pensar más detenidamente en su plan y poner fin al trato.

Las siguientes secciones exploran estrategias clave para influir eficazmente en personas carismáticas.

Ofreciendo información equilibrada

Los tomadores de decisiones carismáticos deben tener datos de respaldo para poder tomar sus decisiones. Quieren hechos que respalden sus emociones y pierden rápidamente su entusiasmo inicial si no se tienen los detalles a mano. Sin embargo, si abrumas a un carismático tomador de decisiones con toneladas de datos exhaustivos y presentaciones llenas de números complejos en las primeras etapas de tu proceso de persuasión, puedes decir adiós a tu propuesta.



A pesar de parecer más exuberantes y entusiastas a primera vista, los carismáticos son metódicos a la hora de tomar decisiones y sólo asumen riesgos calculados, basados en investigaciones y estudios de mercado para confirmar sus instintos. Después de haber cometido errores en el pasado, intentan controlar su entusiasmo inicial y ser sinceros consigo mismos. Teniendo esto en cuenta:

✓ **No atasque a los carismáticos con minucias, especialmente en las primeras etapas del proceso.** Disminuirás rápidamente el entusiasmo del carismático si saturas su pensamiento con demasiados datos y detalles.

✓

Conozca siempre sus planes y estrategias de soporte. A pesar de no parecer interesados en los detalles más finos, los carismáticos quieren saber que usted tiene una experiencia bien desarrollada y lista para respaldar todas y cada una de las recomendaciones que haga. Como se han sentido perjudicados en el pasado, esperan para actuar hasta sentirse seguros de que todo está *bien* .

✓ **Planifique elementos visuales de apoyo.** Aunque los carismáticos pueden absorber fácilmente una gran cantidad de información y pueden pasar de la descripción general a los detalles sin siquiera pestañear, tenga ayudas visuales a mano para darle sustancia a su propuesta. Demasiada información verbal o escrita a menudo abruma y hace que este tipo de toma de decisiones pierda entusiasmo. Consulte la sección posterior “Proporcionar elementos visuales para reforzar su posición” en este capítulo.

Reconocer y discutir los riesgos

¿Tienes miedo al riesgo? No carismáticos. "¡Manda ver!" podría ser su eslogan. Sin embargo, no creas que esto significa que puedes ser apresurado e imprudente a la hora de persuadir a una persona carismática. Luchan contra la necesidad de tomar decisiones inmediatas y, por lo general, tienen un asesor cerca para evitar que se lancen de cabeza a aguas desconocidas.

Ofrezca a su carismático oyente datos de apoyo para mantener su interés o es probable que pierda el entusiasmo rápidamente. Sea directo al persuadir a los tomadores de decisiones carismáticos diciéndoles cuál es el resultado final. Mantenga sus argumentos simples y francos y explique directamente cómo pretende minimizar los riesgos y los pasos que está dispuesto a tomar. Si eres honesto y directo, tendrás más probabilidades de ganarte su aceptación que si cometes el error de unirte a su entusiasmo inicial.



Cuando esté persuadiendo a personas carismáticas, devalúe ligeramente las partes de su propuesta que probablemente despierten su curiosidad. Por ejemplo, si un cliente tiene un dilema que cree que usted puede resolver, evite dejarse atrapar por su entusiasmo señalando obstáculos potenciales y reuniendo tanta información como pueda antes de comprometerse a cerrar un trato. Muchas veces, y sin necesariamente ser conscientes de lo que hacen, los carismáticos intentan traspasar un problema a otra persona para poder deshacerse de él. Simplemente reconozca los puntos que les interesan. No es necesario que hagas un escándalo por algo que ya acordaron. Luego exponga los riesgos inherentes. Esta verificación de la realidad le brinda una imagen de honestidad y de alguien en quien se puede confiar.



No intente ocultar amenazas o peligros latentes. Una persona carismática los descubrirá más tarde, cuando no estés presente para resolver las dudas que surjan. A pesar de su entusiasmo inicial por una idea, los carismáticos son meticulosos y confían en los demás (especialmente en aquellos que comprenden todas las implicaciones de una propuesta) antes de tomar una decisión. Aunque los carismáticos parecen ser pensadores independientes, se remiten a las opiniones de expertos (como un director financiero, un jefe de TI o un abogado) que comprenden las implicaciones de sus elecciones antes de tomar sus decisiones finales. Siga rigurosamente, asegurándose de hacer todo el trabajo que se le pide y transmítalo a los principales asistentes del carismático, o puede sabotearse a sí mismo. Cuando los asesores de confianza del carismático estén satisfechos y hayas cumplido el acuerdo hasta el final, todo irá viento en popa. Si no cumple, puede esperar que lo consideren poco confiable, mal preparado y de carácter cuestionable.



Televisión a la carta

es el presidente de una empresa de televisión digital que ofrece programación de entretenimiento y deportes bajo demanda a hoteles en Europa y Estados Unidos. La fuerte competencia y la severa regulación gubernamental a la que están sujetos estos mercados le impidieron establecer su empresa de la manera que había imaginado originalmente. En concreto, quiere trasladar el negocio a Hong Kong, donde podrá tener un acceso más fácil a Oriente Medio, así como a los mercados de Asia, el Pacífico y África.

Cecilia, la presidenta de la empresa de Thomas, siempre ha adoptado ideas originales y audaces en el pasado, a veces en detrimento de ella y de la empresa. A pesar de que inicialmente parecía entusiasmado con la idea, Thomas sabe que necesita darlo todo para persuadir a Cecilia y al Consejo de que su idea es viable.

Thomas estaba preparado cuando hizo su presentación ante el Consejo. Comenzó abordando los problemas existentes con la posición de la empresa y sus recomendaciones para resolverlos. Señaló cómo este cambio aumentaría la competitividad de la empresa a la hora de atender nuevos mercados. Tomó en cuenta el impacto potencial del cambio, específicamente el costo de reubicar al personal y trabajar en un territorio desconocido. Además, preparó una evaluación de riesgos detallada de lo que podría suceder si su idea fracasara y los pasos que podría seguir para minimizar esos riesgos (consulte la sección anterior “Reconocer y discutir los riesgos”). Finalmente, señaló cómo su idea afectaría las finanzas y proporcionó un cronograma detallado, incluidas fechas clave, para implementarla. Al abordar los problemas y presentar recomendaciones para resolverlos al comienzo de su presentación, ofreciendo una evaluación de riesgos detallada además de formas de minimizar las amenazas, y concluyendo con un informe que destacó datos de respaldo de investigaciones y estudios de casos de medidas similares, Thomas presentó un argumento persuasivo que, tras reflexivas deliberaciones, el Consejo aprobó.

Proporcionar imágenes para reforzar su posición.

Cuando le des tu discurso persuasivo a un carismático, asegúrate de tener a mano muchas fotografías, imágenes, diagramas y gráficos. Debido a que los carismáticos tienden a ver el mundo en términos visuales, los dibujos y los objetos ayudan a aclarar su pensamiento. Para obtener más información sobre estilos de aprendizaje y

preferencias sensoriales, consulte *Programación neurolingüística para principiantes* , de Romilla Ready y Kate Burton (Alta Books) y *Business NLP For Dummies* , de Lynne Cooper (Wiley), que tratan este tema con detalles.

Además de los recursos visuales, llena tu discurso de metáforas visuales. Comparar ideas y conceptos abstractos con objetos concretos. Utilice palabras como “Lo que veo aquí es…”, “Centrándonos en este punto…”, “Imagínese que…” y “El panorama general que estamos viendo es…” al hablar y escribir.



Carla programó una reunión con su jefa, Nicole, para discutir ideas para un programa de reestructuración que Carla creía que le ahorraría a su departamento más de $50 000 por año. Carla había preparado varios elementos visuales para la reunión, tanto para su propia referencia como para Nicole, que estaba orientada visualmente. Antes de la reunión, Carla revisó su material y pensó en cómo podría modificarlo y rediseñarlo sobre la marcha, si fuera necesario, basándose en la reacción de Nicole ante la información. Carla comenzó la presentación dibujando un diagrama que muestra el estado financiero actual de su departamento. Luego presentó otro gráfico, describiendo su propuesta para la nueva estructura y cómo abordaba los problemas actuales. Cuando vio que Nicole estaba cautivada por lo que estaba viendo, los dos se pararon frente al rotafolio, bolígrafos de colores en la mano, dibujando gráficos y diagramas adicionales juntos.



Las personas carismáticas y visualmente orientadas prestan mucha atención a su apariencia, a menudo visten elegantemente y esperan que los demás se vistan de manera similar. Si desea impresionar a una persona carismática, asegúrese de lucir bien arreglado y agregar un accesorio elegante: un reloj de buena calidad, una bonita pieza de joyería o bisutería, una corbata elegante o un bolso o maletín elegante. No es necesario elogiar a la persona carismática por su ropa o decoración de oficina notablemente encantadoras, ya que se presenta bien con regularidad.

Vinculando los argumentos a los resultados finales

Cuando estés convenciendo a un carismático, vincula siempre tus argumentos con los resultados finales, ya sean económicos, una conexión emocional o una relación deseada. Los carismáticos son competidores entusiastas y orientados a los resultados, ya sea que trabajen en la oficina, en casa o establezcan una relación con un socio potencial.

Incluso si no la piden de inmediato, los carismáticos quieren información orientada a resultados. Si no los proporciona, se frustrarán y enojarán, especialmente cuando quieran explorar su propuesta con más detalle después de la discusión inicial. No les

haga perder el tiempo con minucias irrelevantes o charlas que pueden resultar interesantes para algunos, pero que no deleitarán a los carismáticos.



Cuando esté persuadiendo a tomadores de decisiones carismáticos, incluya algunas (o todas) de las siguientes palabras escritas y habladas en su propuesta para captar su interés:

✓ ***Sustantivos:*** *resultados, acciones*
✓ ***Verbos:*** *mostrar, observar, mirar, enfocar*
✓ ***Adjetivos:*** *probado, brillante, fácil, claro*

Moviendo a los escépticos

Con sus fuertes personalidades y lo que algunos consideran un comportamiento antisocial, *los escépticos* tienden a tener una naturaleza muy suspicaz y buscan razones para sospechar de las personas y sus recomendaciones. Cuando actúan, sus decisiones se basan en la convicción que tienen en su credibilidad. Para establecer su credibilidad, puede obtener el respaldo de alguien en quien el escéptico confíe, pero en última instancia debe ganárselo a través de su propio comportamiento.

Otros describen a los escépticos como exigentes, perturbadores y desagradables; también pueden ser rebeldes. Puede resultar difícil, pero no imposible, persuadirlos. Les gusta tomar el control y tener un estilo combativo. Buscan razones *para no estar* de acuerdo con tus propuestas; razones para no hacer negocios o acuerdos con usted. Sobre todo, con su carácter desconfiado, lo cuestionan todo y no aceptan nada al pie de la letra.

Aunque pueden ser directos, tomar decisiones rápidamente y sumarse a ideas revolucionarias (siempre que confíen en usted), también pueden ser revoltosos en las reuniones, responder llamadas telefónicas o entablar conversaciones paralelas. Es posible que simplemente se levanten y se vayan si su argumento parece lleno de agujeros o infundado.

Los escépticos no dejan ninguna duda sobre su posición. Cuando te encuentras con escépticos, siempre encuentran justificaciones lógicas para desconfiar de ti. Buscan razones para sospechar de usted y sólo si no encuentran ninguna empiezan a considerarlo digno de confianza. Nunca dan el beneficio de la duda a alguien que no ha sido probado, pero una vez que hayas enfrentado su análisis y te hayas ganado su confianza, tendrás éxito. Se apresuran a decirte lo que piensan y no dudan en chocar cada vez que tienen la oportunidad. Cuando te atacan con un aluvión de preguntas, es probable que sientas que te están atacando personalmente (aunque ese no es el caso). Consulte la siguiente sección, “Dándoles poder”, para obtener más información sobre las preguntas de los escépticos.



Cuando vayas a persuadir a un escéptico, estate preparado, muy preparado. Pueden exigir mucho de su tiempo y energía, cuestionando cada fragmento de información que les presente, especialmente aquellos hechos que desafían la forma en que ven su mundo. En última instancia, la mayoría de los escépticos están dispuestos a modificar sus posiciones: si usted es paciente con ellos, responda todas sus preguntas, respalde sus respuestas con fuentes confiables y luego permítales sacar sus propias conclusiones. Aunque puedan parecer desafiantes, la clave es mantener la calma y seguir adelante. Las siguientes secciones cubren las mejores formas de persuadir a los escépticos.

Establecer credibilidad a través de puntos en común

La credibilidad ocupa un lugar destacado en la lista de atributos importantes de un escéptico, así que llene su arsenal con tanta credibilidad como pueda.



El juego de la intimidación

chos años, a María y a mí nos pidieron que hiciéramos una presentación de ventas para un conglomerado multinacional de aviación para diseñar y ofrecer un programa de comunicaciones interculturales. María había conocido recientemente a Simon, el jefe de Recursos Humanos, en una conferencia de la industria y parecía haber establecido una buena relación de trabajo con él. En aquel momento ella era presidenta de la organización anfitriona, lo que impresionó a Simon. Expresó interés en aprender más sobre lo que su empresa podría ofrecer.

Aunque no asistí a la conferencia, María me aseguró que sería un excelente instructor para dirigir una sesión de presentación para una audiencia multinacional. Basado en la experiencia de ver a María en acción y su recomendación de mis referentes, Simon nos invitó a presentar nuestra propuesta en la sede francesa de la empresa. Parecía interesado en hacer negocios con nosotros y estábamos entusiasmados. Sin embargo, nos llevaríamos un susto.

Desde el momento en que nos conocimos, Simon sospechó claramente de mí. Me preguntó por qué no había asistido a la conferencia si era tan experto en comunicación intercultural. Me interrogó sin descanso sobre mi formación académica y sobre los otros clientes para quienes había dirigido el programa. Durante mi presentación, él constantemente interrumpió, cuestionó mi enfoque y cuestionó sin piedad los resultados de mi investigación. Agresivo, hostil y discutidor, Simon parecía deleitarse en atacar no sólo mi trabajo, sino también mi integridad, dejándome completamente indefensa. Cada vez que Simon me pedía que le explicara mi metodología, debatía mi enfoque. No importa lo que dije, Simon se resistió.

Finalmente María se unió a la conversación, y fue entonces cuando Simón se rindió conmigo y le prestó atención. Claramente encontró a María más confiable y digna de confianza que yo. Sin embargo, como su relación aún estaba en sus primeras etapas, María no pudo convencerlo de que yo era la persona adecuada para dirigir el programa con ella y no conseguimos el trabajo.

Los escépticos confían en personas como ellos. Si no fuiste a la misma universidad, no trabajaste para las mismas empresas o no vas a los mismos clubes, necesitas encontrar otra manera de demostrar que eres similar si quieres tener éxito en persuadirlos a aceptar tu punto de vista. vista. Para obtener más información sobre el poder de establecer puntos en común, consulte el Capítulo 10 .

Si bien un colega puede dar fe de tu carácter, en última instancia, un escéptico sólo confía en ti después de que hayas demostrado que eres digno de confianza. Si el escéptico no ha tenido experiencia previa con usted, prepárese para interrogatorios largos y agresivos para demostrar que está seguro y es digno de confianza. Ganar credibilidad ante un escéptico lleva tiempo y, para que crea en ti, debes mantenerte firme, sin ponerte a la defensiva. Si puedes hacer esto, el escéptico te dará su sello de aprobación.

Obtener respaldo de fuentes confiables

Si aún no ha demostrado su credibilidad ante un escéptico, solicite el respaldo de alguien en quien confíe. Los escépticos están más dispuestos a escuchar si alguien en quien creen ha aprobado su propuesta. De hecho, puedes pedirle a la persona de tu confianza que te presente tu propuesta, transfiriendo la cuestión de credibilidad a esa persona.

Sin embargo, aunque esta estrategia de conseguir respaldos puede funcionar por un tiempo, al final tienes que demostrar tu valía ante un escéptico si quieres ganarte su confianza y credibilidad.

Ya sea antes o durante su reunión, conseguir el apoyo de alguien que el escéptico conoce y en quien confía para realizar evaluaciones honestas les permite la libertad de discutir abiertamente temas de su nivel, mientras el escéptico continúa manteniendo su posición superior. Puede obtener la aceptación de alguien en quien el escéptico ya confía transmitiendo sus pensamientos a través de esa persona antes de tener la conversación con el escéptico. También puede sugerir que esta persona presente cualquier información que pueda ser controvertida, ya que ya ha establecido credibilidad ante el escéptico. De esta manera, tus ideas serán escuchadas sin que estés en la línea de fuego.

Otorgándoles el poder

Persuadir a los escépticos es un negocio arriesgado. Son como perros guardianes y no tienen reparos en cuestionar su integridad o sus datos. Póngase sus guantes de niño, su chaleco antibalas y trate a los escépticos con cuidado.

Cuando los esté persuadiendo para que comprendan su punto de vista y continúen atacando, no responda de la misma manera, no importa cuán tentado pueda sentirse. Los contraataques agresivos sólo conducen a más agresión.

No intentes analizar las razones por las que un escéptico se comporta como lo hace. Así son las cosas. En lugar de dejarse intimidar por el desafío de un escéptico o ponerlo a la defensiva, acepte que los escépticos rara vez confían en algo que no se ajuste a su visión del mundo. Es posible que quieran seguir adelante con una buena idea; sólo

necesitan estar seguros de que la persona que ofrece la idea es digna de confianza y creíble.



Evite ponerse a la defensiva. Aunque las acusaciones y críticas de los escépticos puedan doler, usted no es el único que siente el dolor de sus ataques. Son críticos y desconfiados de todo y de todos. Mantén la calma, mantente calmado e impasible mientras el escéptico muestra sus puntos fuertes. Manténgase firme con sus ideas y controle sus emociones mientras responde racional y pacientemente a las preocupaciones del escéptico. Además, asegúrese de que cuando presente datos para fundamentar su propuesta, provenga de una fuente confiable y no de oídas.



Para persuadir a los escépticos, es necesario establecer confianza, permitiéndoles salvaguardar su reputación y proteger su ego. Hagas lo que hagas, no los confrontes, ya que puedes ofenderlos, lo que solo alimentará sus sentimientos negativos hacia ti. Cualesquiera que sean las críticas o acusaciones que le hagan, no las tome como algo personal. Sus ataques no tienen nada que ver contigo personalmente: desconfían de todo y de todos hasta que se les dan razones claras para no hacerlo. Incluso cuando vengan hacia ti con toda su fuerza, mantente tranquilo como un pingüino, manteniendo la boca cerrada, respirando profundamente o contando hasta 10 mentalmente si es necesario (consulta el Capítulo 14 para ejercicios de respiración para calmarte) .

Camina lentamente alrededor de un ego escéptico, reconociendo al escéptico o a alguien a quien respetan. Por ejemplo, cuando presente información básica, comience sus comentarios con un comentario como: “Probablemente ya sepa que…” o “Como sabe, Apple ha tenido éxito con un enfoque similar a…”. Asegúrese de que cualquier ejemplo que comparta muestre cómo la reputación de la empresa mejoró o se vio empañada como resultado de la decisión tomada. Fuera de la oficina, este enfoque funciona igual de bien. Por ejemplo, comentarios como “Sin duda usted sabe lo importante que fue su contribución cuando...” o “Cuando su hijo compartió sus experiencias de...” proporcionan evidencia que respalda sus observaciones.

Los escépticos quieren ser vistos como personas que lo saben todo. No les gusta que los ayuden y *realmente* no les gusta que los contradigan. Dicho esto, no son infalibles y es posible que deba corregir información inexacta que ellos creen que es verdadera. Si bien corres el riesgo de ofenderlos si corriges tu forma de pensar, no te respetarán si das tu consentimiento o te retiras. De hecho, es una situación complicada, así que proceda con precaución. Nunca los acuses de estar equivocados o de no saber de qué están hablando, y haz todo lo que puedas para evitar el lenguaje crítico. En lugar de ello,

presente sus argumentos de manera neutral e imparcial, permitiendo que los escépticos saquen sus propias conclusiones y sea serio mientras demuestra su credibilidad.



Cuando Paulo acusó a su esposa, Anne, de haber gastado mucho dinero en decorar y renovar su casa y de ser personalmente responsable del aumento desenfrenado del gasto, Anne mantuvo la calma. Le preguntó si Paul la estaba poniendo a prueba porque pensaba que cuando habían discutido el proyecto hacía varios meses, Paul le había dicho que gastara lo que fuera necesario para dejar la casa a su gusto. Luego, Anne le preguntó a Paul si la situación había cambiado. Paul restableció la confianza que inicialmente había depositado en Anne porque ella le permitió salvar las apariencias.



Los escépticos esconden un poco de rebeldía bajo su exterior severo. Les gusta ir en contra de la tendencia y siempre les encanta atribuirse el mérito de ideas nuevas o innovadoras. Independientemente de lo que propongas, conéctate siempre con los puntos que hayan planteado anteriormente o con los logros de los que sabes que están orgullosos.

Basar hechos concretos en el mundo real.

Los escépticos se sienten incómodos con las cosas abstractas. Al igual que la gente corriente, que prefiere los frijoles y el arroz, les gustan los hechos indiscutibles y los razonamientos concretos. Si algo pudiera salir mal, quieren saberlo desde el principio y exigen la verificación de todas sus fuentes de información.
Cuantas más fuentes confiables pueda proporcionar, mejor. Esté preparado para hacer referencia a los éxitos de las personas que admiran y conectarlos con otros expertos.



Carlos estaba a cargo de un importante programa de reestructuración que requirió la reubicación de 500 empleados. Al presentar sus argumentos a Tomás, su director general, incluyó detalles sobre cómo planeaba cerrar el sitio de Loughborough y cómo la empresa podría beneficiarse de ello. Carlos sugirió subarrendar el espacio, incluyendo el aparcamiento y las zonas de ocio. También hizo sugerencias sobre cómo se podría utilizar el edificio, considerándolo un lugar ideal para transformarlo en oficinas comerciales, un servicio muy demandado en esa zona. Proporcionó datos sobre cómo otras empresas habían adoptado un enfoque similar, añadiendo ejemplos de empresas que habían fracasado y de empresas que habían tenido éxito. Cuando Carlos abordó la situación con ejemplos concretos de lo que era posible y tenía datos para respaldar su propuesta, pudo convencer a Tomás de actuar de acuerdo con su sugerencia.



Despierte el interés de los escépticos incluyendo las siguientes palabras cuando les hable o les escriba:

✓ ***Sustantivos:*** *poder, acción, confianza*

✓ ***Verbos:*** *sentir, comprender, mirar, centrarse, exigir, perturbar*

✓ ***Adjetivos:*** *sospechoso, apropiado*

Apelando a los pensadores

Los pensadores , lógicos e intelectualmente astutos, pueden ser difíciles de comprender y de persuadir. Suelen tomar decisiones utilizando principalmente la cabeza y no el corazón. Exploran cada detalle de su propuesta antes de tomar una decisión. Exigente es una palabra que podría usarse para describir a los pensadores porque desarman los problemas y los vuelven a armar a través de un camino de soluciones basadas en la lógica.



Cuando esté persuadiendo a un pensador, haga como si estuviera hablando con un académico (es posible que esté haciendo precisamente eso). Apelar a tu capacidad mental. Preséntele argumentos intelectuales y líneas de razonamiento inteligentes.

"¡Trae los datos!" Bien podría ser tu grito de batalla. Los pensadores son lectores voraces, exigentes con sus palabras y no hablan mucho. Si realmente quieres complacerlos e impresionarlos, ve armado con una multitud de argumentos mensurables.

Los pensadores se sienten estimulados por la anticipación del cambio y por ganar la carrera. Pero tu verdadero placer proviene de ganar la competencia superando a tus oponentes en inteligencia y estrategias. Si creen que habrá una ganga (una perspectiva relativamente libre de riesgos de ahorrar tiempo o dinero), dejan de lado su proceso habitual de toma de decisiones en favor del tiempo y el dinero (los pensadores comparten esta mentalidad de negociación con sus seguidores; consulte la siguiente sección). .

A los pensadores les gusta tener el control y no les importa ser innovadores. Mantienen sus emociones en privado, son muy privados y no revelan nada mientras procesan meticulosamente argumentos e ideas. Por encima de todo, a los pensadores no les gusta el riesgo.

A los pensadores les gusta ser incluidos en el proceso de toma de decisiones, así que después de presentar su recomendación, pídales ayuda para llenar los posibles vacíos. Bríndeles tanta información relevante como pueda reunir y luego siéntese y espere mientras el pensador procesa su propuesta. Este periodo de espera puede ser cuestión de minutos, horas o días; sea paciente. Los pensadores necesitan tiempo para analizar

completamente un problema mientras exploran todos los posibles pros y contras de todas las soluciones posibles. Anímelos a pedir ayuda a otros, ya que a los pensadores les gusta resolver las cosas con asesores de confianza para asegurarse de que no se les haya escapado nada.

Contando tu historia en secuencia

Cuando esté persuadiendo a un pensador, presente su propuesta comenzando por el principio (un muy buen punto de partida) y terminando por el final. Haga todo lo que pueda para mantener un orden lógico y secuencial.

Piense en el proceso como si los estuviera invitando a comer: comience con los aperitivos y termine con el postre. Saltarse al plato principal (por ejemplo, mostrar la solución antes de presentar la propuesta) no es forma de persuadir a un pensador.

Para persuadir a un pensador, permítale confirmar que cada paso del proceso está libre de errores. Como dice mi hermano abogado: "Nunca aceptes hechos que no hayan sido presentados como prueba". A los pensadores les gusta tener el control, así que no intentes ocultar ninguna información que pueda poner en peligro esta necesidad.

✓ Si conoce un vacío en su propuesta, un defecto en su pensamiento, un aspecto que está abierto a interpretación o un punto de controversia, aborde el tema inmediatamente y anime al pensador a analizar la situación antes de pasar al siguiente. artículo.

✓ Si ha hecho alguna suposición basada en corazonadas e intuición, admítala. Los pensadores detectan rápidamente su sexto sentido en acción.

✓ Si un pensador duda de su juicio o razonamiento en un argumento que está presentando y usted no puede defenderlo satisfactoriamente, deténgase y explíquese. Toda su propuesta puede volverse sospechosa cuando los pensadores no están de acuerdo con usted sobre un dato importante.



Si tiene alguna inquietud sobre la viabilidad de lo que está proponiendo, dígaselo al pensador al comienzo de la conversación. Al ser reacios al riesgo, los pensadores necesitan conocer tempranamente los posibles aspectos negativos. Necesitan explorar y comprender todos los peligros inherentes a su propuesta y pueden acudir a usted con una serie de preguntas. A diferencia de los escépticos, estas preguntas no son personales y solo pretenden cuestionar su proceso o sus datos.

Explique sus procesos y fuentes de datos desde el principio para captar la atención de un pensador. Si tienes que limitar la cantidad de información que ofreces al pensador a una sola parte, haz de esa tu metodología. Lo que más quieren saber *es cómo* llegó del punto A al punto Z. Para ello, defina el problema, resalte los pros y los contras de las

diferentes opciones y les explique cómo pueden minimizar el riesgo eligiendo lo que usted cree que es el ideal. solución. .



Comience su presentación mostrando una presentación de diapositivas de la historia del proyecto para brindar a los pensadores un marco para su propuesta. Fuera de la oficina, comience su conversación brindándole al pensador información de apoyo sobre el tema que desea discutir y ofrézcale algunas opciones sobre cómo manejar la situación. Luego analice los pros y los contras de cada opción, incluidos los riesgos involucrados. Esté preparado para un aluvión de preguntas de pensadores. Necesitan comprender la situación desde todos los ángulos antes de comprometerse con una solución. Incluso puedes jugar al abogado del diablo para ayudar a los pensadores a ver cada perspectiva.



Como los elefantes, los pensadores nunca olvidan. Las malas experiencias siguen siendo prominentes en la mente de un pensador, por lo que sea cual sea la recomendación que haga, asegúrese, sin lugar a dudas, de que su opción sea la mejor (por supuesto, sea siempre firme al hacer una de sus recomendaciones, cada vez que esté persuadir a alguien, pero hacer un esfuerzo especial cuando se trata de pensadores).

Proporcionando abundantes datos

Los pensadores están ávidos de datos comparativos y no están satisfechos hasta que han consumido todo lo que está disponible. Pasa la noche trabajando y haz tus deberes. Complete su propuesta con toneladas de información, incluida investigación de mercado y de clientes, estudios de casos, análisis de costo-beneficio y cualquier otra evidencia sustancial que pueda reunir. Cuanto más, mejor. Los pensadores se benefician de los datos y hacen todo lo posible para comprender todas las perspectivas sobre el tema en cuestión.

En lugar de enterrar a un pensador con opciones, dé forma a su argumento. Resalta las ventajas y desventajas de cada opción que ofreces. Proporcione ejemplos permanentes a los pensadores tomando sus datos de diferentes situaciones. Equilibra la información que proporcionas con ejemplos de victorias y derrotas para evitar parecer parcial y como si estuvieras tratando deliberadamente de controlar la decisión final. Consulte la siguiente sección “Dejar que las personas saquen sus propias conclusiones” para obtener más información sobre la importancia de poner a un pensador en control del proceso de toma de decisiones.



Debido a que necesita tantos datos y cifras como pueda proporcionar, es posible que necesite más tiempo para persuadir a los pensadores que con

otros tipos. ¿Mi consejo? Sea paciente. Que se atiborren de hechos y cifras. Así que deles tiempo para digerir la información y considerar todas las consecuencias, sin importar cuánto tiempo demore el proceso. La buena noticia es que, debido a que los pensadores generalmente son personas de palabra, cuando dicen que tendrán una respuesta el próximo jueves por la mañana, la cumplen. Acuerde una fecha límite y déjeles seguir adelante. No es necesario controlar los detalles siempre que los pensadores se sientan involucrados en el proceso. Puede obtener su aceptación discutiendo abiertamente sus inquietudes e inquietudes sobre las debilidades de su propuesta y enfoque. A los pensadores les gusta la honestidad y ser directo con ellos aumenta su credibilidad.

No importa cuánta información proporciones, es probable que un pensador te pida más. Sería difícil anticipar el deseo de datos de un pensador, pero no deje que ese deseo de información le preocupe. Al presentar su propuesta, no es necesario que tenga todos los argumentos firmemente establecidos. A los pensadores les gusta ser parte del proceso y quieren ayudar a ajustar y regular su pensamiento. Dicho esto, una vez que te dan su opinión, esperan que cumplas lo que prometiste.



Presente sus datos en grandes porciones en el transcurso de dos reuniones, o más si es necesario. De esta manera, el pensador puede absorber y dar sentido a la información. Después de su primera reunión, acepte las aportaciones del pensador e incorpórelas a su lista de tareas pendientes para recopilar más datos o respaldar sus argumentos mientras se prepara para su reunión de seguimiento. Dejemos que el pensador agregue su contribución, para hacerle sentir que es dueño de la metodología.



Los pensadores aborrecen las sorpresas. Después de ajustar su propuesta en función de las mejoras y modificaciones del pensador, llame la atención sobre cualquier cosa nueva y diferente de su primera presentación, como los datos revisados.

Dejando que saquen sus propias conclusiones.

Por supuesto, a los pensadores les gusta pensar, y como no les gusta que les ayuden, hay que darles el derecho a sacar sus propias conclusiones. Guiar sus respuestas puede hacer que sospechen de su credibilidad. Así que guarda tus pensamientos para ti y dales suficiente tiempo y espacio para reflexionar sobre lo que escuchan y descubrir las cosas por sí mismos.

Debido a que los Pensadores son muy reservados y a menudo parecen inconsistentes en sus puntos de vista, es posible que tenga dificultades para detectar cómo se sienten

acerca de cualquiera de sus sugerencias. Los pensadores son tipos difíciles que ocultan sus intenciones hasta que están preparados para tomar una decisión. Pueden simplemente permanecer en silencio mientras digieren su información y llegan a sus propias conclusiones.

Concéntrese siempre en la comunicación abierta e involucre a los pensadores tanto como sea posible cuando busque soluciones. Además de involucrarlos, este enfoque les hace sentir que controlan el proceso, lo que en última instancia le ayuda a conseguir su aceptación. Sea siempre honesto con los pensadores y obtenga sus opiniones sobre su método. A los pensadores les gusta ser parte del proceso y les gusta saber que su contribución se ha puesto en práctica. Después de presentar por primera vez el proceso que está utilizando para llegar a una solución, programe otra discusión, tal vez una semana después, para mostrarles a los pensadores cómo lo está haciendo. Celebrar reuniones periódicas y hacerles saber les ayuda a familiarizarse y sentirse cómodos con su enfoque.



Si está trabajando en una decisión importante con un pensador, manténgalo informado sobre el proceso que está utilizando para llegar a su solución. Antes de una reunión, envíale un informe para que tenga la oportunidad de revisarlo y, durante la reunión, explícale todos los detalles. Cuanto mayor sea la decisión, más se debe mantener involucrado al pensador durante todo el proceso.



Las palabras y frases que atraen a los pensadores incluyen:

✓ ***Sustantivos:*** *calidad, números, datos, planes, competencia, evidencia*
✓ ***Verbos:*** *pensar, tener sentido, planificar*
✓ ***Adjetivos:*** *académico, inteligente, especialista*

Alentar a los seguidores

Los seguidores son tomadores de decisiones muy conscientes. Suelen tomar decisiones de la misma manera que lo hicieron en el pasado, basándose en cómo otras personas respetables llegaron a sus conclusiones.

En cierto modo, los seguidores parecen contradictorios:

✓ Temen cometer errores (así que no esperen que sean los primeros en adoptar una propuesta). Se sienten estimulados por marcas conocidas y las gangas los atraen porque ambas representan menores riesgos.
✓ Son buenos para captar los puntos de vista de los demás y, a pesar de su naturaleza cuidadosa, pueden ser sorprendentemente espontáneos.

Identificar seguidores puede ser difícil porque comparten características con carismáticos, pensadores y escépticos (consulte las secciones anteriores para obtener más información sobre cada uno de estos tipos de toma de decisiones) y no se ven a sí mismos como seguidores. Si discutes con ellos sobre tu naturaleza cautelosa, lo negarán categóricamente. Los seguidores prefieren describirse a sí mismos como pensadores creativos, pioneros innovadores, rebeldes e inconformistas, lo más alejados posible de su estilo real de toma de decisiones. La razón de esto es simple. Los seguidores no quieren ser vistos como tales por la connotación negativa de la palabra "seguir". Asocian el seguimiento con la debilidad y prefieren ser vistos como un líder, lo que connota fortaleza. Lo que algunos seguidores tienden a olvidar es que demasiados cocineros dicen lo que dicen y que los seguidores suelen ser dinámicos y muy eficaces.



Si tiene problemas para identificar el tipo de persona con la que está tratando, observe sus decisiones pasadas en lugar de lo que dice sobre sí misma. Las acciones hablan más que las palabras.

¿Aún no puedes identificar el tipo de toma de decisiones de una persona? Puedes asumir con seguridad que la persona es un seguidor a menos que encuentres evidencia de lo contrario. Independientemente del estilo de toma de decisiones preferido de una persona, no puede equivocarse al adoptar el enfoque persuasivo de proporcionar toneladas de evidencia del historial comprobado de su solución porque a todos les gusta saber eso.



Si bien es posible que no veas a personas en roles de liderazgo como seguidores, puedes encontrarlos, especialmente dentro de grandes corporaciones tradicionales. De hecho, las investigaciones muestran que el 36 por ciento de los ejecutivos son seguidores y que sólo el 6 por ciento de las presentaciones de ventas apuntan a este estilo de toma de decisiones. Vea la exposición "Un seguidor a cargo" para ver un ejemplo de mis propias experiencias de consultoría.

Ayudándolos a comprender los éxitos, los suyos y los de los demás.

Como los seguidores son expertos en ver las cosas desde la perspectiva de otras personas, les gustan los ejemplos de éxito, especialmente los estudios de casos. Al ofrecerles ejemplos de cómo otros han tenido éxito **(** y dejar de lado deliberadamente los fracasos a menos que pregunten sobre ellos **),** los seguidores a menudo pueden prosperar de manera similar.

A menos que tenga un sólido historial de éxito, no tome el camino de persuadir a un seguidor basándose en su propia recomendación. En vez de eso:

✓ **Consulte las decisiones pasadas que hayan tomado y que respalden su posición.** Recuerde a un seguidor cómo funcionó un enfoque similar que adoptaron en el pasado. Podrías decir algo como: “Así es como siempre has abordado este tipo de problemas. La única diferencia ahora es que...", "Esto me recuerda cuando tú..." o "Recuerdas cuando enfrentaste una situación similar y tú...". Los seguidores deben sentirse cómodos sabiendo que lo que estás sugiriendo ha tenido éxito en el pasado.

✓ **Comparta historias ganadoras de otros líderes exitosos.** Demuestre que las personas en las que confían y respetan han tenido éxito al adoptar una determinada estrategia, y la mayoría de los seguidores seguirán su ejemplo.



✓ **Utilice ejemplos *ajenos* a la profesión del seguidor.** Los seguidores tienden a estar aún más entusiasmados con la perspectiva de seguir este tipo de estrategias ganadoras porque pueden confiar en ideas probadas y al mismo tiempo verse a sí mismos como los primeros en ser pioneros en la “nueva” estrategia dentro de su propio campo.

A diferencia de los escépticos, a quienes describí al principio de este capítulo, los seguidores no son inherentemente suspicaces. Cuando tengan problemas para entender un argumento, con gusto le pedirán ayuda. Puedes desafiar cómodamente a tus seguidores y es probable que se presenten, siempre y cuando tengas datos de respaldo que respeten.



Un seguidor al mando

oné programas de capacitación y tutoría para una firma de abogados durante aproximadamente diez años, trabajando en estrecha colaboración con el director de recursos humanos y el jefe de aprendizaje y desarrollo (L&D) de la empresa. Cuando estos contactos dejaron la empresa, me presentaron a Patrick, el nuevo director de A&D. Antes de nuestra primera reunión, mis contactos iniciales describieron a Patrick como alguien a quien le gusta tomar el control y tomar decisiones rápidas. Me aseguraron que estaba abierto a nuevas ideas, que era sincero y que le gustaba correr riesgos.

Pensando que estaba conociendo a una persona con “panorama general”, supuse que estaría trabajando para persuadir a un carismático (consulte la sección anterior, “Convencer a carismáticos”). Para renovar nuestro contrato, planeé compartir ideas para nuevos programas de la empresa que tenía en mente.

Durante la reunión, la personalidad enérgica y poderosa de Patrick estuvo en plena exhibición. Me habló de sí mismo, dónde había trabajado antes y qué había hecho, incluido el diseño y realización de intervenciones para una consultora reconocida internacionalmente. Cuando terminó, me preguntó sobre mis antecedentes. Parecía particularmente impresionado por el hecho de que yo había escrito Body Language For Dummies (Wiley), señalando

una copia en su estantería. De hecho, a partir de ese momento pareció bastante interesado en mis ideas y en trabajar conmigo.

Durante la reunión, Patrick me habló de los problemas que enfrentaba y me preguntó cómo podía ayudarlo. Siguió pidiéndome que proponga soluciones innovadoras e ideas originales, convenciéndome aún más de que estaba tratando con una persona carismática.

Sin embargo, cada vez que le presentaba una idea creativa, la rechazaba inmediatamente, sin considerar su viabilidad. Tuve que controlarme para no mostrar mi frustración por su falta de curiosidad sobre mis propuestas y su incesante necesidad de saber si había llevado a cabo programas similares con otros clientes, ahora o en el pasado.

A pesar de actuar en ciertos aspectos como un carismático **(** aparentemente poderoso, con visión general, que busca nuevos horizontes **),** comencé a dudar de mi evaluación original. No se produjo ninguna lluvia de ideas, no se trabajó juntos para encontrar nuevas posibilidades, no se llegó a ningún acuerdo.

En cambio, Patrick vinculó nuestra discusión con los programas que había dirigido en el pasado. Al principio pensé que estaba tratando de aprovecharse de mí, pero cuando me dijo que uno de los socios de la firma había cuestionado su enfoque y me pidió que le sugiriera cómo debía responder, se encendió la bombilla. Me di cuenta de que estaba tratando con una persona que necesitaba orientación y tranquilidad. Estaba recurriendo a mí en busca de respuestas basadas en mis éxitos pasados en la empresa.

Después de nuestra reunión, le envié a Patrick algunos estudios de casos de programas similares que había llevado a cabo para otras empresas y me ofrecí a proporcionarle informes detallados sobre los ejemplos, y acordamos que firmaría un acuerdo de confidencialidad. Me dijo que no sería necesario y que renovaría el contrato de mi empresa.

¿Qué cambió el rumbo? Recordando que a los seguidores les gusta lo que está probado y probado, estoy convencido de que el hecho de que soy el autor de un libro de gran éxito, que tengo una buena reputación dentro de la empresa y que estaba dispuesto a proporcionar estudios de casos exitosos fue suficiente evidencia. para persuadir a Patrick de que yo era una apuesta segura.

Minimizando el riesgo

Los seguidores están interesados en estar preparados y conservar sus puestos de trabajo. Si bien quieren asociarse con soluciones innovadoras, originales e incluso revolucionarias, quieren respuestas que sean confiables, probadas y seguras.



No espere que un seguidor adopte pensamientos creativos o ideas originales. A menos que les brindes información que no puedan ignorar, se sentirán más cómodos manteniendo el status quo.

Si desea que un seguidor adopte una estrategia nueva y audaz, muestre cómo otra persona tuvo éxito siguiendo el mismo plan.



Al presentar sus ideas, ofrezca a sus seguidores opciones para elegir (tres es un buen número, ni demasiadas ni muy pocas) y vincule cada opción a un estudio de caso muy detallado. Dado que sin duda tiene una opción que cree que es la mejor, vincúlela más a menudo a su estudio de caso más sólido. Incluso si su oyente simpatiza con alguna de sus otras sugerencias (tal vez porque ve una posibilidad de negociar), puede estar preparado para señalar que su análisis exhaustivo de los datos muestra que, sobre una base ajustada al riesgo, su opción preferida La opción es la que tiene la mejor relación

costo-beneficio. Presentar su propuesta como parte de su análisis integral sin duda convencerá a un seguidor de que ha considerado todas las combinaciones de posibilidades e identificado una estrategia ganadora.

Seguidores frugales

Si, a pesar de todas las pruebas que ofreces, todavía tienes dificultades para convencer a un seguidor de que siga tu propuesta, recuerda que a los seguidores les encantan las gangas. Más que cualquier otro estilo de toma de decisiones, los seguidores tienen el mayor deseo de conseguir un buen negocio. Si desea que prueben algo nuevo **(** algo que a menudo les resulta riesgoso **),** baje el precio. Si un seguidor cree que está obteniendo una ganga, puede llegar al punto en el que piense que no puede permitirse el lujo de *no* correr un riesgo.

Además, a los seguidores les gusta regatear. Les gustan un poco las burlas y pueden ser impulsivos. Entre en el espíritu de negociación pensando en ustedes dos como dos personas en el mercado, cada una tratando de competir por un mejor precio. El seguidor apreciará el animado intercambio y, si agrega el elemento de "límite de tiempo" a su propuesta, es probable que el seguidor diga "Está bien".

Simplemente pon

Si bien a los seguidores les gusta que los clientes, colegas y cualquier otra persona que consideren innovadora (aunque no lo sean) les guste que los saquen de su zona de confort. Si les presionas con demasiadas noticias, es posible que despidas tus posibilidades de persuadirlos.

Persuadir a los seguidores es tarea fácil siempre que les des lo que necesitan y nada más. Aunque los seguidores aprecian que les presente grandes cantidades de evidencia de que algo está probado, evite la tentación de pensar que necesita incluir nuevas cantidades de información a menos que esa información sea relevante y explique cómo funcionó anteriormente la solución que propuso. No pierda el tiempo dándoles demasiada información. Probablemente se sentirán abrumados por demasiada información que en realidad no solicitaron.

En resumen: mantén tu propuesta simple, razonada y directa.

Reformula tus ideas con nuevas referencias que tengan un efecto específico en tu seguidor. Relacione su propuesta con algo que haya funcionado en el pasado y con el que estén familiarizados. Utilice frases como: "Recuerda cuando..." o "Cuando utilizamos este enfoque con..." o "Deberías recordar experiencias pasadas que...". Cada una de estas frases contextualiza tus nuevas sugerencias para ellas.



Junior es un tipo anticuado que posee un exitoso negocio inmobiliario, pero le cuesta entender por qué las campañas de marketing y publicidad que funcionaron bien en el pasado no están dando tan buenos resultados ahora. Hace varios años, su directora de marketing, Luíza, sugirió que utilizaran un nuevo enfoque para trabajar con sus clientes. En lugar de enviar costosos folletos, impresos en cuatro colores, Luíza sugirió realizar más actividades en línea. Júnior rechazó la propuesta, lo que generó un ambiente ligeramente

tenso en la oficina. Palabras y expresiones como *innovador, nuevo, mejor y vanguardista* amenazaron sus percepciones y se resistió a su propuesta. Luíza sólo pudo persuadir a Júnior para que usara un nuevo enfoque mostrándole cuán similar era su sugerencia a lo que él ya estaba haciendo, y agregó que usar Internet simplemente significaba que lo que estaban haciendo se podía hacer más fácilmente y con menos costo.



Incorpore las siguientes palabras y expresiones en su discurso y escritura para convencer a sus seguidores:

✓ ***Sustantivos:*** *experiencia, conocimientos, buenos negocios, reducción de costos*
✓ ***Verbos:*** *innovar, racionalizar*
✓ ***Adjetivos:*** *rápido, brillante, como antes, similar, anterior, probado, lo que funciona, como en el pasado*

Obtener apoyo de los controladores

Los ames o los odies, *los controladores* provocan fuertes reacciones: por un lado, es exigente y frustrante trabajar con ellos; por el otro, provocan una lealtad feroz debido a su forma sincera de comunicarse y su compromiso inquebrantable con las normas. Sin embargo, cuando el negocio está en crisis, los controladores son los que usted quiere estar a cargo porque nadie es mejor para hacer las cosas a tiempo y dentro del presupuesto.

Los controladores lógicos, emocionalmente restringidos y orientados a los detalles, son observadores objetivos. Suelen tener personalidades fuertes y pueden dar la impresión de ser tiránicos. Hagan lo que hagan, ya sea ventas, marketing, elaboración de estrategias o navegar por Internet, son los mejores. Al menos eso es lo que te dirán.

Los controladores ven las cosas sólo desde su propia perspectiva, a diferencia de los seguidores (consulte la sección anterior), que pueden ver las cosas fácilmente desde el punto de vista de otra persona. A los controladores les resulta fácil hacer juicios rápidos y son conocidos por sus observaciones mordaces y punzantes. Solitarios por elección propia y propensos a ser algo egocéntricos, los controladores toman decisiones unilaterales que pueden hacerte sentir un poco innecesario. Oh, claro, es posible que te convenzan sobre una decisión, pero es raro que realmente les importe lo que dices.

Tenga en cuenta dos puntos principales al persuadir a los controladores:

✓ **El miedo impulsa tus decisiones.** Los controladores siempre están buscando qué podría salir mal. Nunca se sentarán en los laureles de la gloria con sonrisas de satisfacción en sus rostros.
✓

Necesitan mucho –y me refiero a enormes cantidades– de tiempo para tomar una decisión. Persuadir a los controladores se trata menos de persuadirlos y más de dejar que se persuadan a sí mismos.

Las siguientes secciones cubren los conceptos básicos de cómo influir en los controladores.

Superar los miedos internos

A pesar de su bravuconería, los controladores están inundados de miedos y ansiedades que mantienen a salvo. Viven en un estado de tensión constante en medio de sus terrores y vergüenzas privados, que niegan (incluso a sí mismos), y la personalidad que presentan al mundo.

Debido a sus miedos, les resulta difícil ceder incluso en los puntos más pequeños. Le preguntan sobre el precio, temiendo que, si no lo hacen, los verá como malos negociadores. Exigen que llegue antes de lo previsto, por temor a que su equipo los considere demasiado débiles. Además de dudar de sí mismos, las personas controladoras dudan de los demás e incluso pueden parecer un poco paranoicas incluso al interpretar las razones de los demás.



Al igual que los animales heridos, los cuidadores pueden arremeter con comentarios y preguntas agresivas, y usted puede tomar su enojo como algo personal y reaccionar a la defensiva. En lugar de hacer esto, haga lo siguiente:

✓ **Mantenga la calma, la serenidad y la calma.** No digo que este enfoque sea la forma más fácil de tratar con un controlador, solo digo que es la mejor. En el Capítulo 7 podrá aprender consejos para dejar de lado sus propios sentimientos y permanecer presente con la otra persona.

✓ **Asegúreles pacientemente que ha abordado todas las combinaciones posibles del problema en cuestión.** Minimiza los miedos o ansiedades que puedan tener sobre tus propuestas proporcionándoles toda la información que necesitan; luego retroceda y espere a que respondan.

Para persuadir a los controladores, es necesario ayudarlos a superar sus miedos, sin llamar la atención sobre ellos. Si dijeras algo como “¿Qué te preocupa tanto?”, la mayoría de los controladores te arrancarían la cabeza. En su lugar, responda pacientemente a sus demandas (ciertamente tienen muchas) mientras usted permanece tranquilo y sereno. Contrarrestar su agresión con la tuya propia sólo añadirá más leña al fuego y aumentará sus miedos.

Inundado de hechos y análisis puros

Puede identificar a los controladores por la excesiva atención que prestan a procesos y procedimientos complicados. Lo más probable es que se beneficien de que usted

busque más datos y cifras cuando les apetezca. Cuando convenzas a un controlador, asegúrate de tener tus datos a mano y de saber absoluta, incondicional y sin lugar a dudas de lo que estás hablando. Los controladores sólo dan crédito a los expertos (el Capítulo 6 muestra cómo demostrar su experiencia).

Los controladores suelen tener miedo de tomar decisiones, más aún cuando la situación implica muchas incógnitas. Prepárese para ver cómo estos individuos se vuelven más agresivos y exigentes, insistiendo en que les proporcione información cada vez más detallada. Evite frustrarse ya que esto sólo añade más leña al fuego. Incluso cuando te hagan resoplar y sudar a mares mientras buscas material oscuro que probablemente ni siquiera mirarán, sigue bailando con la música que ponen.



Sabiendo lo que quieren y cuándo lo quieren, los controladores no dejan nada al azar y se centran en los detalles más pequeños de todas las propuestas.

Hacer que sus argumentos sean estructurados, lineales y creíbles.

Los controladores buscan precisión y los hechos se presentan de manera estructurada y lineal. No interrumpas a la mitad ni presentes tus conclusiones al principio si quieres persuadirlos. Los controladores se dejan convencer por propuestas rigurosas y sólidas. Les gusta la disciplina, la autoridad y un enfoque de mando y conquista respaldado por datos profundamente analizados. Proporcione a los controladores información que sea ambigua y abierta a interpretación y observe cómo sus rostros se enrojecen de furia. Bríndeles hechos puros y análisis claros y sonreirán. Presenta propuestas que parezcan predeterminadas y destinadas a ganar y con gusto las aprobarán.



Realmente no se puede persuadir a los controladores para que hagan nada porque siempre necesitan tener el control. Sacan sus propias conclusiones y toman las decisiones que creen mejores en el momento que les conviene. Lo único que puedes hacer es darles toda la información que necesitan y cruzar los dedos para que estén convencidos de aceptar tu propuesta.



A los controladores les gusta dominar la propuesta, independientemente de quién la haya sugerido. Permítales pensar que su idea es suya vinculando su sugerencia a algo que dijeron o hicieron en el pasado.

Como los controladores deben participar en todos los aspectos del proceso de toma de decisiones, pueden ralentizar las cosas. Es posible que vayan más allá de su autoridad o cambien las reglas después de que comiencen las negociaciones. Cuando vengan con todo, mantente firme. Sea paciente con ellos y firme también. “Esto no es lo que acordamos, pero si quieres agregar algo, estamos dispuestos a hacerlo, a un costo

adicional” al mismo tiempo demuestra que estás dispuesto a trabajar con el controlador y que estás decidido en tu posición.



Thomas es el presidente de una empresa de telecomunicaciones con la que he tenido una relación laboral positiva y productiva durante muchos años. Recientemente contrató a una nueva directora de recursos humanos, Nicola, que es una controladora clásica. Durante nuestra reunión anual de renovación de contrato, Thomas aceptó nuestros términos sin dudarlo y fue entonces cuando Nicola pisó el freno. Cuestionó la política de la empresa en cada pequeño detalle, desde los procedimientos contables hasta los plazos de entrega y el contenido. Como Thomas ya había aprobado la propuesta, quedé vulnerable y tuve que recuperar el control rápidamente. Me acordé de cómo los controladores trabajan con el miedo y su necesidad de no ceder ni siquiera en los puntos más pequeños. Lo único que Nicola tuvo que hacer fue elegir una de las tres opciones que habíamos acordado con Thomas. Era algo fácil de resolver, pero Nicola necesitaba hacer oír su voz. Ella sugirió que combináramos las opciones, lo que habría hecho que el contrato fuera mucho más complicado y costoso de lo necesario. Pacientemente estuve de acuerdo en que podíamos hacer lo que ella sugirió, pero que aumentaría los costos y que aceptar una de las tres opciones ofrecidas sería más eficiente desde el punto de vista de costos y tiempo. Al darle a Nicola una opción, ella tuvo la oportunidad de expresar su opinión y al mismo tiempo cumplir con el acuerdo de Thomas.



Evite forzar agresivamente cualquier decisión cuando trabaje con controladores. Si los obligas a actuar antes de que estén listos para tomar una decisión, te verán como un problema y felizmente te culparán por cualquier cosa que pueda salir mal. Para evitar que esto suceda, hay que tener absolutamente claro desde el principio qué es –y qué no– negociable y ceñirse a su decisión. Obtenga todo por escrito y, si puede, trabaje con asesores en quienes el controlador confíe. Como todos los demás tipos de toma de decisiones descritos en este capítulo, los controladores tienen sus asistentes, que son recursos invaluables de información útil y sugerencias útiles.

Trabajando a través de otros

Trabajar directamente con controladores puede resultar complicado. Es posible que intenten evitar tratar con usted esperando a tomar una decisión y evitando asumir responsabilidades en caso de que algo salga mal.

Si puede trabajar con alguien en quien un controlador confíe en lugar de hacerlo directamente, hágalo. Às vezes, você pode ter sorte e o controlador lhe dizer para não lidar com ele diretamente, e que, em vez disso, você trabalhe com seus colegas – assessores, consultores de confiança, assistentes, chame-os do que quiser – que se reportam a él. Si eso no sucede, haz esta sugerencia. También puedes recomendar trabajar con el responsable del tratamiento en parejas, evitando así reuniones individuales en las que él o ella pueda sentirse autorizado a hacer y decir lo que quiera, incluso criticarte de forma abusiva. Tener otra persona presente mantiene el controlador en los frenos. Hagas lo que hagas, sé diplomático al tratar con un controlador para evitar que se sienta acorralado o que te está ocultando información.
Las reuniones con los controladores pueden resultar estresantes. Debido a su necesidad de tener razón y su exigencia de perfección, pueden ser implacables a la hora de culpar, especialmente si algo no se ajusta a su visión.
Busque aliados cuando trabaje con controladores. Debido a la necesidad de estar a cargo, el controlador puede sabotear involuntariamente todos sus esfuerzos. Cuando puedas, trabaja con un compañero. Dos personas juntas a menudo pueden frenar la tendencia del controlador a intimidar y actuar de manera abusiva.



Si elige trabajar con un socio, asegúrese de enmarcar la reunión como una discusión y ponga al controlador a cargo. No querrás que parezca que estás preparando una situación de dos contra uno. Podría decir que usted y su colega han estado discutiendo algunas ideas y que desea la opinión del controlador. De esta forma, el controlador se sentirá valorado y sabrá que no pasa nada a sus espaldas.



Hace varios años, Magali me invitó a hablar en una conferencia que estaba organizando su jefe. Había trabajado mucho con Magali y confiaba en ella incondicionalmente. Me advirtió que su jefe, David, era un tipo duro que necesitaba estar a cargo en todo momento. En la conferencia, David fue una pesadilla. Cada vez que empezaba a hablar, él interrumpía y se hacía cargo de cada punto que estaba planteando. No sólo eso, sino que distorsionó mis observaciones para adaptarlas a sus intereses, que no coincidían con lo que yo estaba presentando. Su comportamiento me pareció increíblemente frustrante y bastante irónico porque había pagado mucho dinero para organizar la conferencia y estaba saboteando su éxito. Durante el primer descanso hablé con Magali. Ella me dijo que no me preocupara y salió a hablar con él, sugiriéndole que me dejara presentar mi material y luego durante los grupos de discusión él haría el trabajo de mentoría con la gente. Si bien esta solución no era ideal, era mejor de lo que estaba sucediendo. También noté

que durante los talleres, Magali y su equipo pusieron en un grupo a personas que no estaban realmente interesadas en escuchar lo que yo tenía que decir, sugiriendo que David tal vez quisiera hacer trabajo de mentoría, lo cual hizo más tarde. A lo largo del día, noté cómo Magali y su equipo parecían saber exactamente cómo tratar con David, guiándolo en su comportamiento sin que él se diera cuenta.



Mi cuaderno está lleno de información sobre cómo persuadir y trabajar con controladores (¿quizás *Controlar controladores para tontos* podría ser mi próximo libro?). Mientras tanto, tenga en cuenta las siguientes estrategias:

✓ Los controladores necesitan mucho tiempo para tomar una decisión. Esté preparado para largos silencios mientras llegan a sus conclusiones.

✓ Aliente a los controladores a tomar sus propias decisiones dándoles plazos impuestos por factores externos (algo fuera de su control), como nuevas regulaciones gubernamentales o la próxima fecha de lanzamiento de un competidor.

✓ En las reuniones, los controladores tienden a ser egocéntricos y centrarse en sus propios pensamientos. Debido a esto, le sugiero que programe la menor cantidad de reuniones posible con los controladores, prefiriendo actuar a través de sus asistentes, quienes pueden persuadir por usted. Si esto no es posible, asegúrese de que sus reuniones estén muy estructuradas y presente su información de forma lineal, dando a entender que su propuesta es inmejorable e incontrolable, coincidiendo así con la tendencia de los controladores a ser claros, precisos y directos.



Incorpore las siguientes palabras en su discurso y escritura para persuadir a los controladores:

✓ ***Sustantivos:*** *poder, detalles, hechos*

✓ ***Verbos:*** *Trata, toma, solo hazlo, hazles pagar*

✓ ***Adjetivos:*** *razonable, lógico, físicamente*

Persuadir a las masas

Como dije al principio de este capítulo, las personas son diferentes, con diferentes estilos de toma de decisiones. Esto hace que persuadir a un grupo formado por varios tipos de tomadores de decisiones sea un desafío interesante. El conocimiento de los cinco estilos diferentes descritos en este capítulo proporciona pistas valiosas sobre cómo abordar un grupo mixto.

Al persuadir a un grupo mixto, comience su presentación con un breve resumen de cómo avanzará su presentación. Siempre que su visión general tenga sentido lógico, podrá ganarse la atención de los pensadores porque responden favorablemente al pensamiento racional. Cuando hayas atraído a los pensadores, puedes dirigir tu atención a los otros estilos mientras los pensadores analizan sus argumentos. Mientras continúes hablando de manera lógica, los pensadores permanecerán contigo. En cuanto a los controladores, no puedes hacer mucho con ellos porque bailan

con la música que tocan y son prácticamente imposibles de controlar en un ambiente grupal. No se desespere. A medida que atraigas los otros estilos, eventualmente verás que algunos de los controladores también te apoyan.

Los tres estilos en los que debes concentrarte son escépticos, carismáticos y seguidores porque hay más personas en estas categorías que en otras. Haga que los escépticos y seguidores se sientan cómodos estableciendo su credibilidad y demostrando que conoce el tema. Más que la mayoría, estos dos estilos dependen de su integridad personal y su trayectoria para convencerlos de que su propuesta merece su atención (para obtener más información sobre integridad y persuasión, vaya al Capítulo 5) . Una vez que hayas calmado a tus seguidores y escépticos, presenta tus ideas rápidamente para evitar perder la atención de los carismáticos.

Una vez que haya proporcionado su breve descripción general y haya establecido su credibilidad con ejemplos de lo que ha hecho, proporcione una lista de verificación de cómo procederá para satisfacer a los carismáticos. Cuando llegue el momento de explorar estos temas en detalle –de manera coherente y meticulosa– los carismáticos, pensadores, escépticos y seguidores se unirán a usted. Quién sabe, para entonces es posible que los controladores también se interesen.

Puedes ver que esta fórmula es como el enfoque: diles lo que les vas a decir; Dígales; diles lo que les dijiste. La razón por la que este enfoque funciona para un grupo mixto es que atraes a los carismáticos con tu gran idea. Los pensadores participan por su metodología lógica y los seguidores se unen porque otros se han sumado. Es posible que tenga dificultades con los escépticos intransigentes y controladores. La buena noticia es que una vez que establezca su credibilidad, podrá persuadir a los escépticos y la mayoría de la gente no será controladora. Para aquellos que sí lo son, recurran a personas en las que confían y trabajen a través de ellas.



Para ver un ejemplo extraordinario de cómo persuadir a un grupo de personas, mire la película clásica *12 Angry Men* , en la que el jurado número 8 –a través de una investigación y una lógica implacables, y cuestionando la credibilidad de algunos de los testigos– convence a sus compañeros del jurado, quienes tienen diferentes estilos de toma de decisiones, para cambiar sus votos.

Parte III

Elegir el enfoque correcto



"No pude convencer a nadie para que comprara un billete".

En esta parte...

Y Esta parte profundiza en cómo persuadir e influir en los demás según sus necesidades y deseos. Aquí comprenderás qué hace que las personas tomen sus decisiones y descubrirás cómo modificar la forma de persuadir, de acuerdo con este entendimiento. Le explicaré los secretos de cómo lograr que otros hagan lo que usted quiere mediante el desarrollo de relaciones sólidas y de confianza, y ofrezco consejos sobre cómo puede influir en las personas para que sigan sus sugerencias mostrando sus propios ejemplos.

Capítulo 10

Hacer las cosas con la ayuda de otros

En este capítulo

- Acentuando tus fortalezas
- Actuar en armonía con las inclinaciones de las personas.
- Actuar estratégicamente y éticamente

Si alguna vez ha observado a un maestro persuasor en acción, es posible que se haya sentido al mismo tiempo impresionado y frustrado. Observas con asombro cómo, con un flujo constante de carisma, elocuencia y tranquilidad, involucra a las

personas que quiere conquistar, haciéndolas deseosas de cumplir cualquier petición que le haga.

Si cree que su cociente de carisma es modesto o que le faltan habilidades verbales, no se desespere. Las técnicas persuasivas se basan en principios científicos que puedes comprender y aplicar en tus interacciones diarias. Cuando pongas en práctica los principios que muestro en este capítulo, otros responderán a tus deseos casi automáticamente. ¿Por qué? Porque con la tecnología global marcando el ritmo, el tiempo se comprime y la gente apenas tiene un momento para pensar. Además, se ven abrumados por más información de la que pueden absorber. No tienen tiempo para considerar sus decisiones y, de todos modos, hay demasiadas cosas que considerar. Siempre que la elección tenga sentido, harán lo que les pidas.

En este capítulo, describo seis principios simples, claros e intuitivos basados en el trabajo del Dr. Robert Cialdini, así como importantes teorías y experimentos en psicología social, psicología de la persuasión y ciencia del consentimiento. Las investigaciones muestran que se puede persuadir a las personas apelando a su conjunto limitado y profundamente arraigado de deseos y necesidades básicos. Si aplica estos principios de persuasión, tanto usted como la persona u organización en la que desea influir se beneficiarán.



Aunque separo los principios y cómo aplicarlos en seis secciones para mayor claridad, su impacto aumenta cuando los combinas. Por ejemplo, al establecer su autoridad durante una conversación informal (consulte “Exhibir sus habilidades” a continuación), también puede obtener información útil sobre las personas en las que desea influir. Saber más sobre los antecedentes de la otra persona, en particular sus gustos y disgustos, le ayuda a descubrir puntos en común (consulte “Encontrar similitudes”) y áreas en las que puede ofrecer cumplidos sinceros (consulte “Elogiar a los demás”), intensificando aún más sus poderes de persuasión.



Como refuerzo a lo largo de este libro, independientemente de cómo practique los principios contenidos en este capítulo, hágalo de manera ética. No sólo es moralmente incorrecto engañar y engañar a otros para que hagan lo que uno quiere, sino que también es un enfoque imprudente y arriesgado. Véanse los Capítulos 1 y 5 sobre la ética de la persuasión.

Destacando su amabilidad

El famoso abogado estadounidense Clarence Darrow resumió un aspecto clave de la persuasión cuando dijo: “La tarea principal de un abogado litigante es lograr que el jurado agrade a su cliente”. En un tribunal de justicia o en encuentros casuales, si le

agradas a la gente, será más probable que te digan que sí. Entonces, ¿cómo persuadir a alguien para que le gustes?
Según la investigación, tres factores principales afectan tu simpatía:
✓ que atractivo te encuentra otra persona
✓ ¿Cuánto te pareces a la otra persona?
✓ ¿Con qué frecuencia elogias a la otra persona?
Si quiere agradarles a sus clientes, clientes y colegas, debe dedicar tiempo a establecer relaciones con ellos (consulte el Capítulo 5). Apela a tus valores, demuestra tus similitudes y enfatiza tu asociación con aspectos positivos, como tu participación en los importantes programas de responsabilidad social de tu organización o el increíble historial de desempeño de servicio al cliente de tu departamento.
Las siguientes secciones cubren las tres técnicas principales para aumentar su simpatía.

Acentuando tu atractivo

Cuando Sir Winston Churchill fue acusado de estar borracho, respondió: "Y usted, señora, es fea. Pero mañana estaré sobrio". ¡Asqueroso, pero cierto!
El atractivo físico contribuye en gran medida a agradarle a la gente y puede aumentar su poder de persuasión. Recordemos cuánta atención se prestó a la apariencia de la candidata republicana a la vicepresidencia, Sarah Palin, durante las elecciones de 2008. A pesar de las dudas sobre sus calificaciones y en medio de acusaciones de uso inapropiado de dinero para cortes de pelo, maquillaje y vestuario, Palin y su familia se esforzaron por lucir atractivas. y armonioso durante toda la campaña.
Las personas con apariencia atractiva son percibidas como talentosas, amables, dignas de confianza e inteligentes. Parecen atraer a los demás fácilmente. Las personas físicamente atractivas con calificaciones similares a las de personas menos atractivas tienen más probabilidades de ser contratadas para los mismos trabajos. Y una vez que consiguen el trabajo, a menudo ganan más dinero que sus homólogos menos atractivos.
El poder de la atracción física es bien conocido en la industria publicitaria. Cuando una mujer guapa promociona un producto como un automóvil, los consumidores perciben que el objeto tiene un mejor diseño y más valor que si la mujer no estuviera presente. Al utilizar personas atractivas para promocionar sus productos, los anunciantes crean una *preferencia de atracción* por ellos sin que el espectador sea consciente de que esa preferencia existe.
Si no estás personalmente bendecido con la buena apariencia de Angelina Jolie o Orlando Bloom, y no tienes la intención de someterte a una cirugía plástica o gastar una fortuna en productos de belleza, aún puedes aprovechar lo que tienes. Aumente sus

posibilidades de persuadir a las personas de que es muy atractivo utilizando cualquiera o todas las siguientes estrategias:

✓ **Vístete según tu forma y estilo.** No es necesario gastar todo el salario en ropa; simplemente elija artículos bien hechos que le queden bien. La mayoría de los grandes almacenes ofrecen servicios de medición gratuitos a precios razonables para realizar ajustes.

✓ **Vístete y vístete un poco.** Haga un esfuerzo diario para lucir limpio, saludable y refinado. Córtate el cabello o péinalo con regularidad. Un nuevo peinado puede hacerte sentir increíblemente seguro.

✓ **Fomentar la familiaridad.** Naturalmente, te gustan las personas que te son familiares y las encuentras más atractivas que las que no conoces. Desde un punto de vista evolutivo, la familiaridad tiene que ver con la seguridad, así que haz todo lo que puedas para formar relaciones en las que los demás se sientan seguros a tu alrededor. Incluso si no te pareces a Kate Winslet o Johnny Depp, agradarás a los demás y estarán abiertos a tu influencia.

Algunas formas sencillas de hacer que las personas se sientan seguras a tu alrededor incluyen:

- Escúchelos activamente (consulte el Capítulo 7 para obtener más información sobre esto)
- Acéptalos como son
- Sea honesto, digno de confianza y digno de confianza.
- Mostrar empatía; consulte el Capítulo 3 para obtener más información sobre esto.
- Compórtate respetuosamente



El *efecto de mera exposición* es un fenómeno psicológico en el que las personas desarrollan preferencias por cosas basándose únicamente en su familiaridad con ellas. En los estudios de atracción interpersonal, este efecto

también se conoce como *principio de familiaridad* ; Entonces, cuantas más veces te vea la gente, más amable serás con ellos.

✓

Mantente cerca. Las investigaciones indican que cuanto más tiempo estén cerca dos personas, más probabilidades hay de que terminen gustándose y más probabilidades hay de que encuentren a la otra persona físicamente atractiva y estén abiertos a su influencia.

Sin parecer un acosador, algunas formas de aprovechar al máximo la cercanía son:

•

Invite a la otra persona a unirse a usted para almorzar o tomar una copa después del trabajo.

•

Ofrecer un viaje a casa

•

Sugerir que se sienten juntos cuando trabajen en el mismo proyecto.

•

Pídele que vaya a un concierto, al cine o a un museo contigo y otros amigos.

✓

Dedica tiempo. Cuanto más tiempo pases con alguien, es más probable que te guste y lo encuentres físicamente atractivo.

Podéis ir a trabajar juntos o almorzar al mismo tiempo. Podrías sugerirles que trabajen juntos en un proyecto o que unan fuerzas para un evento benéfico. Puede conocer los intereses o pasatiempos de la otra persona y sugerirle que los hagan juntos.

✓

Enfatice las cualidades personales positivas. Las investigaciones muestran consistentemente que las personas con rasgos de personalidad positivos (como la empatía, la confiabilidad y la generosidad) son percibidas como más atractivas que aquellas que demuestran pocas de estas virtudes.

Personajes como Nick Bottom de Shakespeare, Shrek de DreamWorks y la Bestia de *La Bella y la Bestia* tienen personalidades que superan sus defectos físicos. De hecho, con el tiempo, tus parejas románticas terminan encontrando adorables tus orejas de burro, tu vientre verde y tu espalda peluda.

> Si es solidario y servicial por naturaleza, comparta sus conocimientos y habilidades u ofrézcase a ayudar cuando alguien tenga dificultades. Si eres optimista acerca de un proyecto cuando otros se muestran escépticos, muéstrales cómo pueden beneficiarse. Cuando eres generoso con los demás, ellos te ven de forma positiva.
>
> ✓
> **Compartir experiencias.** Una experiencia de corazón a corazón o compartida que tenga un impacto positivo en tu vida puede cambiar la forma en que percibes a la otra persona y cómo ella te percibe a ti.
>
> Sea proactivo y busque oportunidades para compartir experiencias. Reúna un equipo para un evento de recaudación de fondos. Asiste a un concierto, ve al teatro o visita un museo. Formar un club de lectura, organizar un club de cine, asistir a un evento deportivo. Al demostrar su interés, se vuelve más interesante para los demás.

Encontrar similitudes

A la gente le gustas porque te pareces a ellos. Las similitudes crean vínculos y proporcionan una plataforma para establecer *una buena relación* . A menudo se citan como razones para agradar a otra persona un entorno compartido, un punto de vista, un sentido del humor, estilos de vida comparables y rasgos de personalidad análogos.



Si quieres persuadir a alguien, busca lo que tienes en común y haz de esa persona tu amiga. A los vendedores se les enseña a buscar similitudes para que sus clientes sientan que tienen algo en común, lo que ayuda a establecer una *buena relación* , profundizar la confianza y cerrar la venta.

Las siguientes secciones exploran algunas similitudes que puede identificar o mejorar para llegar a otros.

Valores comunes

Descubrir que usted y un colega comparten los mismos valores crea un vínculo de confianza y compatibilidad. Incluso si no comparten antecedentes, religión o estilo de vida, probablemente puedan encontrar algunos valores comunes.

Sentido de vestimenta compartido

Adoptar el estilo de vestir de otra persona es la forma más sencilla de crear una apariencia de similitud. Ropa similar puede servir como atajo para la comunicación. Si te pareces a las personas en las que quieres influir, asumirán que las comprendes, así como sus valores y creencias.

Intereses y formación similares

Si bien puede gastar gran parte de su energía en cuestiones relacionadas con los negocios, construir una vida fuera de los negocios es saludable y útil. Puede conocer a sus clientes y colegas hablando de temas distintos al trabajo.

Descubrir que alguien viene de la misma parte del país o disfruta de las mismas ocupaciones, pasatiempos o actividades que usted proporciona motivos para que le guste esa persona. Y una vez que te gusta alguien y tú le agradas, persuadirse e influirse mutuamente se vuelve fácil.

Expande tus intereses a cosas que normalmente no te atraen a ti, sino a las personas que te rodean. Sin pretender sonar sexistas, las mujeres que pueden hablar de fútbol o del mejor palo de golf tienen más probabilidades de interactuar con sus colegas y clientes masculinos que aquellas que no pueden distinguir entre un putter corto y uno largo.



Entre Facebook y otras redes sociales, las personas pueden acabar sabiendo demasiado unas de otras. Establece el tono de las interacciones en línea y sé selectivo en lo que revelas sobre ti mismo. Lo que usted puede ver como una broma o una pizca de extravagancia, otros pueden verlo como una razón para mantenerse alejados de usted. Consulte *Social Media Marketing For Dummies* , de Shiv Singh (Wiley) o *Facebook For Dummies* , de Leah Pearlman y Carolyn Abram (Alta Books).

Alabar a los demás

Como dijo Abraham Lincoln: "A todo el mundo le gustan los cumplidos". Dar cumplidos genera buena voluntad y cultiva las relaciones. Solo asegúrate de ofrecer tus cumplidos de manera efectiva.

Ofreciendo poderosos elogios

Felicitar a los demás aumenta sus sentimientos positivos hacia usted y es más probable que las personas que les agradan las convenzan. Cuando elogias a los demás, demuestras que les prestas atención y que te preocupas por ellos.



Para tener éxito al dar cumplidos, limite los que haga en el lugar de trabajo a logros relacionados con el trabajo y no haga comentarios sobre la apariencia personal. Evite comentar directamente sobre la persona y, en cambio, admire algo sobre ella. Muchas personas se sienten incómodas al recibir elogios directos y se sienten avergonzadas si el elogio es demasiado personal. En su lugar, intente elogiar el efecto del comportamiento de alguien y las razones de su impacto positivo.

Decirle a alguien lo buen tipo que es o cuánto desearías ser como él puede ser molesto y huele a deshonestidad, si no a un poco de adulación. Si le dices a alguien que crees

que es increíble, es posible que dude de tus motivos, aunque solo sea porque sabe que hay cosas en él que no son tan sorprendentes. Sin embargo, si elogias algo específico, como “Admiro la forma en que manejaste esa situación porque fuiste directo sin ser ofensivo”, “Pude ver cómo el tono y el contenido de tu presentación coincidían con el estado de ánimo y las expectativas de la audiencia para ese momento”. su respuesta positiva”, “Respeto tu capacidad para manejar conversaciones difíciles porque tratas a las personas con respeto cuando presentas tus argumentos” o “Realmente me gustó la forma en que defendiste al equipo porque han estado trabajando muy duro en este proyecto”. sin recibir ningún reconocimiento”, estás elogiando aspectos específicos del comportamiento de la persona que puede aceptar como válidos.

Cuando elogies a alguien, sigue estas sencillas reglas:

✓ **Piensa antes de hablar.** Asegúrese de que sea cierto y que beneficie al oyente.

✓ **Sea conciso.** Mantenga sus comentarios breves y evite ser sentimental.

✓ **No seas demasiado impetuoso.** Deslumbrar al oyente hará que se pregunte acerca de sus motivos.

✓ **Alabe un logro, no un destino favorable.** Decirle a una persona hermosa que es hermosa puede ser agotador porque uno se pregunta si eso es todo lo que la gente piensa de ella.

✓ **Elogios en el momento oportuno.** No seas el último en elogiar a alguien. Puede parecer que estás en el último lugar de la carrera.

✓ **Detente, mira y escucha.** Mide la respuesta de la otra persona y sigue adelante. Si continúa con el cumplido, puede parecer obsesivo.

escapar de la adulación

Si el cumplido es muy abierto o se hace de manera incorrecta, tus esfuerzos pueden resultar contraproducentes y es posible que te vean como un adulador en lugar de sincero. Preste especial atención a:

✓ **Intenciones obvias:** una declaración como “¡Buen trabajo, Camila! Ahora necesito que produzcas dos unidades más para la próxima semana”. puede ser sincero, pero también indica que el declarante quiere algo a cambio del cumplido. Una alternativa más efectiva sería “¡Buen trabajo, Camila! Sé que has puesto mucho esfuerzo en este proyecto y te lo agradezco. Ahora nos han pedido que produzcamos dos unidades más para la próxima semana. ¿Puedo contar con usted para cumplir con este plazo?

✓ **El omnipotente “pero”:** La palabra “pero” asegura que el oyente niegue la primera afirmación y se centre en la segunda. Si dices algo como “Leo, tu trabajo realmente ha mejorado, pero necesitas ser más proactivo”, ¿qué parte de la afirmación recordará Leo?

Animo a mis clientes a reemplazar la palabra "pero" por "y" o un punto. De esta manera, ambos lados del mensaje se pueden escuchar claramente sin la interferencia de la negatividad que sugiere el “pero”.

✓ **Falsos elogios:** Evite armar un escándalo cuando tanto usted como la otra persona sepan que la acción que se elogia fue en realidad mediocre. Solo quieres agradarle a la persona y estás tratando de quedar bien con ella. Además, la otra persona no es tonta; tu cumplido probablemente te marcará como un impostor. En su lugar, diga algo como “Hasta ahora, todo bien. Ahora que entiendes lo que requiere el trabajo, sé que puedes incrementar tus esfuerzos para demostrar de lo que eres realmente capaz”.

La gente quiere creer cosas buenas sobre sí misma; A menudo creen lo que escuchan y les agrada la persona que les hace el cumplido, incluso cuando el cumplido es claramente falso. Sea consciente de su poder y sólo haga cumplidos sinceros y honestos. De lo contrario, se cuestionará su ética. Para obtener más información sobre el comportamiento ético, vaya al Capítulo 5 .

Confiando en la reciprocidad

A lo largo de la historia, una de las fuerzas de influencia más potentes en todas las sociedades humanas se ha basado en el principio de *reciprocidad* . Tú me das algo y yo te doy algo similar a cambio.

Quizás no admitas que la reciprocidad juega un papel en tus interacciones (incluso podrías argumentar que mi afirmación es incorrecta), pero la evidencia empírica muestra que cuando le haces un favor a alguien, esperas que la otra persona te corresponda de alguna manera.

Otras investigaciones muestran que las personas se sienten obligadas a devolver cualquier favor que reciben, sin importar el costo del obsequio o favor, y a menudo en una cantidad mayor. Así que no te sorprendas si recibes a cambio algo aún mayor de lo que diste, de modo que la otra persona recupere el equilibrio.



Retribuir a las personas funciona porque es un atajo para la toma de decisiones. Le haces un favor a alguien a cambio de uno que te han hecho a ti. No es necesario gastar tiempo ni energía pensando en una decisión. Si me ayudas con este proyecto, podrás recurrir a mí en el futuro. Si me das un regalo te devolveré el favor. Tú me rascas la espalda y yo te rasco la tuya.

Las siguientes secciones exploran cómo puede utilizar la dinámica de dar y recibir en sus esfuerzos por persuadir e influir en los demás.

Es dando que se recibe

Las personas tanto en el mundo lucrativo como en el mundo no lucrativo entienden la ventaja de ser el primero en dar para recibir algo a cambio.

Una famosa técnica publicitaria de toma y daca es la compra gratuita, en la que se anima a los consumidores a comprar para recibir un regalo. Aunque es una práctica habitual en el mundo empresarial, este sistema está especialmente extendido en la industria cosmética. Compra un producto y recibe muestras, paraguas o bolsas gratis. ¿Habrías comprado alguno de estos artículos si no te los hubieran dado gratis? Probablemente no. El simple hecho de que te hayan dado un regalo a cambio de una compra te obliga a comprar.

Del mismo modo, cuando ofreces una muestra gratuita de tu producto o servicio a tus clientes, estás dando algo con la intención de recibir luego algo más valioso a cambio: muy probablemente un aumento en las ventas y recomendaciones.



Ofrezca a sus empleados una tarjeta de regalo (las tarjetas de débito prepagas y los cupones son particularmente populares hoy en día) y vea cómo aumenta su capacidad para influir en el comportamiento. Este sistema de obsequios funciona porque combina comodidad y elección. Tú eliges las opciones básicas pero dejas la selección final a tu destinatario, quien se siente recompensado con un regalo que tiene un valor monetario concreto.

Las organizaciones benéficas comprenden los beneficios de donar y, por lo tanto, pueden persuadir a la gran mayoría para que se meta las manos en los bolsillos. Además de dar pequeños obsequios como bolígrafos, etiquetas adhesivas, alfileres y tarjetas, las donaciones caritativas te hacen sentir bien contigo mismo. Donar a organizaciones benéficas también proporciona deducciones fiscales; En estos tiempos económicos difíciles, todo ayuda.

Por supuesto, las cosas que das no tienen por qué ser objetos físicos. El impulso positivo que se produce cuando se hace un regalo tangible también se produce cuando se recompensa a alguien con un reconocimiento especial, ayuda adicional con un proyecto desafiante o la oportunidad de salir temprano del trabajo un viernes.



Si alguien le debe un favor, no sólo quiere pagar la deuda, sino que quiere hacerlo lo antes posible. Sentirse obligado o endeudado con otra persona es incómodo y el sentimiento de obligación es una carga. Si alguien se siente en deuda contigo, pídele lo que quieras y luego siéntate y disfruta del botín.



Decir "muchas gracias" es una forma de expresar gratitud en todo el mundo y la forma inglesa "muy obligado" se registró por primera vez en 1548 en el *Diccionario Oxford de la lengua inglesa* . Sin embargo, traducida literalmente, la expresión significa que la persona que dice “muchas gracias” ahora le debe un favor a la otra y está obligada a devolvérselo en algún momento en el futuro.



Si simplemente recibes y no devuelves, los demás probablemente pensarán que eres egoísta y será menos probable que te den algo en el futuro.

Cuando una persona te ofrece algo, agradécele con una nota escrita y continúa con una oferta propia.

Si bien las llamadas telefónicas y los correos electrónicos se utilizan cada vez más como formas rápidas de comunicación, no son suficientes cuando se trata de expresar su sincera gratitud. El tiempo dedicado a escribir una nota vale la pena por la impresión positiva que deja. Si bien no es necesario que escribas una misiva larga, debes ser específico y sincero en tu agradecimiento. Además, envíalo pronto. Al igual que las verduras frescas, una carta tardía se vuelve menos atractiva cuanto más se espera. Dicho esto, se aplica la expresión “más vale tarde que nunca”, porque el destinatario siempre valora tu agradecimiento.

Piense rápidamente en algo que pueda ofrecer a cambio. Un almuerzo, una entrada para un evento popular o un regalo que sabes que le gustará especialmente son formas de mantener viva la relación.

Hay momentos en los que piensas que es mejor no profundizar la relación; en ese caso, envía una breve nota de agradecimiento y déjalo así. Aunque hay que tener cuidado de no cerrar ninguna puerta, hay relaciones que no merecen los problemas que traen o simplemente no merecen el tiempo y el esfuerzo. Sea cortés y siga adelante.

Hagas lo que hagas, debes asegurarte de que el regalo que hagas haga que el destinatario se sienta cómodo y no lo ofenda ni avergüence de ninguna manera. Los obsequios deben darse para honrar una relación establecida, no para ganar una nueva. Si alguien le hace un regalo que está más allá de su capacidad de pagar, además de escribir una nota de agradecimiento, devuelva su generosidad con algo reflexivo e inesperado que pueda brindarle.

Antes de elegir un regalo, pregúntate qué mensaje envía y cuál es el motivo para enviarlo. Los mejores obsequios son aquellos que demuestran que usted se preocupa lo suficiente como para brindar un obsequio reflexivo y apropiado basado en el reconocimiento y el respeto. También debes asegurarte de que el regalo sea un gesto genuino de agradecimiento y no solo un intento de ganarse el favor.

Consulta el siguiente listado cuando quieras hacer un regalo adecuado y eficaz:

✓ **Asegúrese de que su regalo se ajuste a las normas de la empresa.** Algunas empresas tienen políticas de no obsequios o un límite en el valor de los obsequios que sus empleados pueden aceptar. Consulte con la recepcionista de la empresa o el departamento de recursos humanos para evitarle a usted y a su destinatario cualquier vergüenza.

✓

Considere cómo se percibirá el regalo. Quiere asegurarse de que hable favorablemente sobre usted y su organización y que beneficie al destinatario.

- ✓ **Elija regalos con significado personal.** Presta atención a lo que dice y le gusta al receptor. De esta forma sabrá qué tipo de regalo será apreciado.
- ✓ **No seas tacaño.** Si bien el regalo no tiene por qué ser costoso, debe ser de buena calidad, porque los productos baratos y de baja calidad envían mensajes negativos sobre el valor que usted le da a la relación.
- ✓ **Dé obsequios apropiados en los momentos apropiados.** Si envías a un cliente potencial una botella de vino o una caja de bombones antes de firmar el contrato, puede parecer que estás ofreciendo un soborno.
- ✓ **Incluya una breve nota escrita a mano.** Las notas personales junto con el regalo demuestran que te preocupaste un poco más por tu gesto.
- ✓ **Evite obsequios inapropiados.** Un obsequio demasiado personal, como lencería u otras prendas de vestir, puede insultar u ofender al destinatario.

Negociar y hacer concesiones

Considere esta situación: quiere que alguien acepte su solicitud. Sabes que probablemente él no estará de acuerdo, así que ingeniosamente le pides mucho más de lo que realmente quieres, sabiendo que él se negará, y eso es lo que sucede. Luego le pides algo más pequeño, lo que realmente querías inicialmente, y él acepta.



Siempre que tenga práctica en estructurar sus solicitudes, la otra persona verá su segunda solicitud, más pequeña, como una concesión y es probable que la haga. En otras palabras, al estructurar hábilmente sus propuestas, es mucho más probable que las personas den su consentimiento y acepten su segunda solicitud.



Al realizar una solicitud, exagere lo suficiente en su propuesta inicial como para fomentar una serie de concesiones recíprocas más pequeñas que conducirán a la aceptación de su oferta final. Por ejemplo: si quieres vender un producto o servicio a un cliente potencial y este rechaza tu propuesta, puedes preguntar si te ayudaría recomendando tu oferta a personas que puedan estar interesadas. Si presenta su oferta como una concesión después de una solicitud de compra que el comprador potencial acaba de rechazar, es posible que esté más dispuesto a aceptar su solicitud que si hubiera pedido recomendaciones al comienzo de la venta.



Si hace su primera petición de manera tan exagerada que se percibe como excesiva, la otra persona probablemente pensará que está negociando de mala fe. Podría cerrar por completo cualquier discusión futura, o considerar

falsas sus futuras concesiones y evitar cualquier concesión recíproca.

Al negociar, nunca se quiere dar algo sin recibir algo a cambio. Utilice la fórmula “Si tú... entonces yo...”. Por ejemplo, podría decir: "Si acepta una serie de programas durante los próximos tres años, revisaré nuestra posición sobre los descuentos". Al utilizar este formato, deja claro que su concesión depende de que la otra persona acepte las condiciones que usted propuso. Cuando se negocia, es una buena práctica ceder para ganar.

Para obtener más información sobre prácticas de negociación efectivas, consulte la segunda edición de *Negotiation For Dummies* , de Michael C. Donaldson (Alta Books).

Fomento del cumplimiento de los compromisos

El deseo de cumplir su palabra es un motivador central del comportamiento. Si se compromete, se sentirá presionado por usted mismo (y por los demás) a comportarse de una manera que sea coherente con su decisión. Cuando te comprometes, ya sea verbalmente o por escrito, con una propuesta u objetivo, es probable que lo cumplas porque el acto mismo de cumplirlo se ajusta a tu visión de ti mismo.



Las personas también se comprometen más fácilmente cuando son *dueñas* de sus propias decisiones. Si intenta imponer su voluntad a alguien en un intento de promover sus propios intereses, no se sorprenda si la otra persona no actúa. El desafío es lograr que otros hagan lo que usted quiere, y al mismo tiempo hacer que las decisiones se sientan propias, como lo exploro en las siguientes secciones.

Actuar según el deseo de coherencia

Los individuos quieren parecer consistentes en sus comportamientos y, por extensión, aprecian la coherencia en los demás. Las personas que hacen lo que dicen son muy valoradas. Puede confiar en que cumplirán sus promesas y compromisos. Rara vez te decepcionan o hacen cosas sorprendentes.

Pero, como usted sabe, la gente no es absolutamente coherente. Dicen ciertas cosas y hacen otras. Esto ya es bastante malo fuera de la oficina, pero cuando su carrera, sus plazos o su salario dependen del comportamiento de otros, la inconsistencia es difícil de soportar y puede producir consecuencias desafortunadas.



Al observar cómo se comporta una persona, descubres sus valores, creencias y puntos de vista. Una vez que haya determinado qué la motiva y qué la frena, consulte estas señales. Si, por ejemplo, notas que alguien tiene dificultades

para completar un proyecto con el que inicialmente parecía entusiasmado o comprometido, recuérdale la olla de oro que le espera al final del arcoíris.

Pregunte cómo puede ayudar, brindar apoyo y alentar los esfuerzos de la otra persona. Si continúa luchando, pregúntele qué podría estar frenándola. Cuanta más información puedas obtener, más recursos tendrás para trabajar.

Lograr que otros se comprometan

Si desea que la gente se comprometa en lugar de obligarlos a tomar decisiones, deje que los compromisos sean voluntarios y se definan en sus propios términos. Al idear sus propias soluciones y estrategias, es más probable que las personas se comprometan a actuar que si les impone su voluntad.

La evidencia empírica demuestra que cuando toma una decisión voluntaria y anuncia o escribe públicamente su intención, es más probable que la cumpla que si toma la misma decisión y no la declara ni la expresa públicamente.

Anime a las personas a escribir lo que dicen que harán. Ya sea que se trate de establecer una meta o acordar un plan de acción, escribir compromisos es una ayuda psicológica vital que ayuda a las personas a cumplir su palabra.



Comprometerse por escrito es particularmente efectivo con personas que le reportan directamente. Por ejemplo, después de que uno de sus empleados esté de acuerdo en que ha tardado en presentar la información necesaria, pídale que escriba un memorando que resuma su plan para manejar la situación en el futuro, incluida cualquier ayuda que necesite si se queda atascado, y envíele para él o para ti. Escribir y compartir el plan aumenta las posibilidades de que practique lo que escribió.

Los equipos que crean declaraciones de misión y visión y las personas que las viven comprenden el poder de cumplir las promesas. Estas declaraciones se basan en valores personales, lo que le brinda algo que tener y guiar su comportamiento. Al comprometerse clara y públicamente con sus principios y promesas, deja su reputación en la línea de fuego.

Después de la Misa

Como puede atestiguar cualquier líder empresarial, político o presidente de una organización de voluntarios exitoso, si creas un ambiente en el que mucha gente apoya lo que sugieres, el resto del grupo hará lo mismo. La vida es así de simple.

Los anunciantes, los productores de televisión y los pastores evangélicos son muy conscientes del poder de conquistar a sus audiencias y luego hacerlas adherirse a sus productos, ya sea una crema corporal, un programa de comedia o una oportunidad de redención.

Seguir a la multitud es fácil pero tiene una desventaja. Como dijo el intelectual y periodista estadounidense ganador del Premio Pulitzer Walter Lippmann: “Cuando todos pensamos igual, nadie piensa mucho”. Además, cuando sigues a la multitud, es posible que te encuentres actuando de maneras que no esperabas. Las siguientes secciones exploran métodos para trabajar con grupos de manera efectiva y ética.

Creando tu propia masa

No necesitas estar conectado físicamente para ser parte de una misa. Están apareciendo por todas partes grupos en línea formados por personas poco conectadas que comparten una pasión o interés en un tema en particular. Ya sea que esté creando un grupo de personas con ideas afines, en vivo o en línea, los grupos brindan la oportunidad de descubrir y nutrir las ideas de los demás, así como de influir en las creencias y comportamientos de los demás.

Los grupos proporcionan formas de determinar qué es correcto o aceptable: cuanto más se comporta un grupo de cierta manera, más influenciado está usted para dar su consentimiento. Los grupos sirven como atajo para determinar cómo comportarse y funcionan mejor en tiempos de incertidumbre. Por ejemplo: si las personas se encuentran en una situación ambigua, tienden a seguir el ejemplo de la mayoría. Además, las personas son propensas a seguir el ejemplo de sus semejantes. Una vez que haya convencido a un grupo, será más fácil persuadir a otros para que se unan también. El razonamiento es más o menos así: "Si todos los que son alguien siguen su ejemplo, ¿por qué yo no?". La mayoría de la gente quiere ser parte de un círculo interno especial, un deseo que les dé el poder de persuadir a las masas.



Crea tu propia masa de soporte poco a poco. Si puedes persuadir a un solo miembro de tu equipo para que haga lo que quieres, esa persona podrá persuadir a otra. Y luego esta otra persona puede persuadir a otra, hasta que comienza a formarse una masa. Y una vez que tengas una multitud detrás de ti, puedes persuadir al resto del equipo para que se una.



Seguir a la multitud puede ser un atajo hacia el éxito o un camino hacia la perdición. La mayoría de las veces, cometerás menos errores si sigues lo que hacen los demás en lugar de seguir tus propios planes. Aunque las personas independientes pueden tener dificultades con este hecho, a menudo actúan de manera similar porque creen que están haciendo lo correcto. Sin embargo, antes de seguir a las masas, es posible que desees comprobar los valores y creencias de las personas que influyen en tu comportamiento. Cuando se trata de personas que quieren liderar a las masas o utilizar la dinámica de grupo para persuadir a otros, el comportamiento ético es fundamental si quieren ser vistos como personas que se preocupan por los intereses del grupo y no sólo

por sus propias recompensas.

Los líderes que trabajan por el bien de su grupo tienen la capacidad de empatizar y preocuparse por los demás, comunicarse con claridad y estar comprometidos con el logro. Aunque todavía hay líderes cuyos motivos son tóxicos y que abusan de la relación líder-seguidor, dejando al grupo en peor estado que cuando comenzó, la mayoría de las personas son conscientes de estas tácticas y abandonarán al líder en lugar de seguirlo. Todos los grupos necesitan un líder, alguien que haga que los demás lo sigan voluntariamente. Para obtener más información sobre el comportamiento ético, consulte los Capítulos 1 y 5 . Si desea obtener más información sobre el papel de la empatía, vaya al Capítulo 3 .

Reconocer y responder a la presión de grupo

Las personas que se sienten cómodas siguiendo el ejemplo de los demás son particularmente susceptibles a la presión de sus compañeros. Juegan voluntariamente a seguir al líder, agradecidos de que alguien más esté tomando las decisiones, mientras que todo lo que tienen que hacer es seguir la corriente.

Según el psicólogo social Irving Janis, cuando los miembros de un grupo tienen antecedentes similares, están aislados de opciones externas y no tienen estándares definidos para emitir juicios, el grupo puede tomar decisiones equivocadas. Janis llamó a esta situación *pensamiento de grupo* .

Si no está seguro de qué proceder, no se sorprenda si sigue a la manada. Debido a que otros actúan de manera similar, el mensaje que se envía es que la elección es correcta. Las religiones organizadas comprenden este principio, al igual que las sectas.



Como sabe cualquier líder, persuadir a los miembros del equipo cuando trabajan juntos de manera unida es más fácil que coaccionar a aquellos que no están convencidos. Las personas que se llevan bien, que son leales y que trabajan juntas son la base de un equipo cohesivo. Otras características de un equipo cohesivo incluyen:

✓ Roles bien definidos y cumplimiento de un código de conducta acordado
✓ Metas y responsabilidades compartidas
✓ Una identidad de equipo positiva y orgullo de ser miembro del equipo.
✓ Relaciones laborales positivas basadas en el respeto y la confianza.
✓ Una actitud de empatía y atención hacia los miembros del equipo.
✓ Pequeños conflictos que se resuelven, cuando ocurren, utilizando técnicas constructivas de resolución de problemas.
✓ Miembros del grupo que cooperan entre sí.
✓ Comunicación abierta y honesta.
✓ Reconocimiento público y crédito por el buen trabajo, otorgado gratuitamente

Afirmar su autoridad

La mayoría de las personas tienen un profundo sentido de obligación hacia la autoridad –lo admitan o no– y no quieren desafiar sus deseos. Si no me cree, mire la investigación.

No importa cuán rebelde creas que eres, los estudios demuestran consistentemente la voluntad de las personas de ir mucho más allá de sus comportamientos normales bajo las órdenes de una persona a cargo. Sin obedecer a la persona que está en el poder, la anarquía puede reinar. Imagínese su oficina si nadie tuviera autoridad: locura y destrucción, tal vez, o que todos tomaran una siesta.

Aprovechar al máximo los títulos y puestos

Estás entrenado, desde el momento en que naces, para creer que obedecer a la autoridad adecuada es lo correcto y que desobedecer está mal. Figuras autoritarias de su juventud le enseñaron a hacer lo que le pedían los responsables. Estas personas influyentes incluyen familiares, monjas, sacerdotes y pastores, maestros, policías, bomberos e incluso los policías de tránsito que vigilan los cruces de estudiantes.

En el mundo del derecho, la política, la medicina y el ejército, manda la autoridad. Se espera que usted se someta a un mando legítimo y ocupe su lugar en la jerarquía de poder.

Considere los siguientes ejemplos:

✓ A un socio pleno de una firma de abogados le resulta más fácil persuadir a otros en la firma en el curso de una acción que a un abogado recién contratado, que probablemente tendría dificultades sólo para conseguir una audiencia.

✓ Un policía uniformado influye más en las personas para que sigan las reglas que un transeúnte que presencia un crimen.

✓ Los médicos pueden persuadir a las enfermeras para que actúen sin cuestionar.

✓ En un aula, un profesor tiene más peso que un asistente recién titulado. E incluso si no te inclinas cuando te encuentras con el presidente de una universidad de élite, probablemente te mantengas más erguido en su presencia, por respeto a su posición.



Hacer lo que quiere una figura de autoridad a menudo trae beneficios. Normalmente, la persona a cargo sabe más que tú, por lo que puedes aprender de ella. Además, esas autoridades son las encargadas de otorgar tanto premios como castigos.

Si actualmente carece de un título o una posición de autoridad formal (y del poder y la influencia que se derivan de ellos), no todo está perdido. Aún puedes hacerte escuchar y llamar la atención de los demás si sigues estas sugerencias:

✓ Construya relaciones de trabajo sólidas con las personas en las que desea influir. Presta atención a sus fortalezas, debilidades y lo que los motiva. Cuando esté listo para influir en sus pensamientos, presente sus argumentos de una manera que responda a sus necesidades.
✓ Ayuda a otros. Si quieres que tus compañeros te escuchen, empieza por escucharlos. Apoye a sus colegas con buenas ideas, ayúdelos con su trabajo cuando pueda, ofrézcales aliento cuando enfrenten desafíos.
✓ Sea un experto en su campo. Realice cursos, lea periódicos, asista a programas de capacitación, twittee y escriba blogs para convertirse en la autoridad en su campo. Si hace público que está actualizado con la información más reciente, la gente le pedirá su opinión.
✓ Sé fiel a tus valores y principios. Trate bien a las personas, no chismee ni critique a los demás en público y tome decisiones basándose en lo correcto. Actúa como ejemplo.

Vestirse como una figura de autoridad

Una de las formas más rápidas de ganar autoridad es a través de la ropa. Los uniformes indican experiencia, derechos y poder. Si vistes la ropa adecuada para tu profesión (un uniforme de policía azul, una toga de juez), serás visto como una autoridad en ese campo. Resistirse a las solicitudes de personas que visten ropa que indica autoridad puede resultar muy difícil.

Alguien que viste un traje bien hecho con zapatos lustrados y accesorios clásicos parece influyente, mientras que alguien con pantalones cortos holgados y sudorosos rara vez lo hace. A menos que esa persona sea Rafael Nadal tras ganar un partido de tenis, claro.

Las elecciones de vestuario efectivas pueden darle la apariencia de más autoridad y dominio. Por ejemplo:

✓ Usa abrigos y blusas con hombreras para que parezcas más ancha de lo que realmente eres. Elige zapatos con tacones o plataformas para que parezcas más alta. Los políticos, las celebridades y los líderes de la industria saben que el tamaño indica autoridad y que la gente se inclina ante la autoridad.

Con 167 cm de altura, el presidente francés Nicholas Sarkozy es uno de los hombres más persuasivos e influyentes del mundo. También es inteligente y entiende la relación entre tamaño y autoridad: utiliza capas de suelas en sus zapatos para hacerlo más alto.

✓ Mejora tu outfit con accesorios inteligentes. Un buen reloj, un buen bolígrafo y bolsos y maletines de alta calidad dan la impresión de que eres un modelo de excelencia.
✓ Estar bien arreglado. Los zapatos lustrados, un buen corte de pelo y las uñas bien cuidadas indican que te preocupas lo suficiente como para lucir lo mejor posible.

✓ Si bien los colores vibrantes realzan los omnipresentes trajes grises, negros y azul marino, es difícil que te tomen en serio cuando estás vestido con fucsia, turquesa y naranja. Dicho esto, un toque de rojo y dorado envía un mensaje de que eres alguien a quien debes tomar en serio porque ambos colores están asociados con el poder. El rojo simboliza todo lo intenso y apasionado, incluida la emoción, la energía y la fuerza, mientras que los expertos en colores dicen que el oro fomenta la comunicación y representa el optimismo, la iluminación y la promesa de un futuro positivo.

Mostrando su experiencia

En el mundo competitivo de hoy, tienes pocas posibilidades de dejar tu huella a menos que demuestres tus conocimientos, talentos y habilidades. La gente confía en el asesoramiento de expertos como atajo para ayudarles a tomar buenas decisiones. Tu trabajo es hacerles saber que eres el experto que buscan.

Para tener la oportunidad de influir en los demás, establezca su propia experiencia. Sí, esto requiere un poco de autopromoción:

✓ Muestre sus títulos y premios, comparta referencias y haga públicas sus credenciales para ayudar a construir su imagen como experto. Si no tienes ninguna de estas cosas, sal y consíguelas. Realice cursos y obtenga sus certificados de finalización. Sea voluntario y solicite referencias a cambio de su tiempo. Pide a tus clientes que recomienden tus servicios en LinkedIn. No basta con ser un experto en tu campo; debes mostrarle a la gente quién eres.

✓ Con quien estés hablando, cuéntale historias e historias sobre tus experiencias relacionadas con tu área de especialización. Las historias son divertidas y más interesantes que una lista de logros. Cuando cuentas historias e historias, la gente interactúa contigo y recuerda lo que dijiste. A continuación se muestran tres tipos diferentes de historias que seguramente captarán la atención de sus oyentes:

• **Frente a un desafío.** En esta historia cuentas cómo superaste un obstáculo para llegar a donde estás. En lugar de decir: “Soy muy bueno en servicio al cliente”, lo cual suena presuntuoso y falso, puedes decir: “Adquirí mis habilidades de servicio al cliente trabajando en un restaurante de comida rápida. La gente estaba parada alrededor del mostrador gritando sus pedidos y era un desafío mantener contento al cliente”. Al contar esta historia, tu oyente se imaginará que eres bueno en el servicio al cliente.

• **Actuar creativamente.** Este enfoque tiende un puente sobre el momento eureka, cuando una idea lo cambia todo. En lugar de decir: "Vendo libros de texto", lo cual suena bastante tonto, podría decir: "Aunque me encantaba la escuela y la lectura y quería vender libros de texto, no sabía cómo comercializarlos de una manera que interesara al cliente". . Entonces tuve una inspiración repentina: nadie tiene un libro de texto favorito,

pero todos tienen un maestro favorito. Entonces, me gané clientes trabajando con profesores".

• **Hacer conexiones.** Esta es una buena manera de comunicar cómo reunió a un grupo. Por ejemplo: "Nuestra empresa de juegos digitales se fusionó con otra empresa de la misma industria y la gente duplicaba sus esfuerzos para crear un nuevo juego para el mercado masculino de 18 a 34 años. Convencí a los equipos para que combinaran sus diseños y crearan un producto juntos. El juego que crearon fue el más vendido en ese mercado en Navidad".

✓ Asista a conferencias y convenciones, que ofrecen grandes oportunidades para conocer a otras personas socialmente antes de cerrar acuerdos.

✓ Aprovecha al máximo los juegos de golf, los partidos de tenis, las cenas y las fiestas. Piense en estas actividades como oportunidades para descubrir cosas sobre sus colegas y establecer su propia experiencia.

Incluso si no tienes mucho tiempo para hablar de ti mismo, siempre puedes establecer tu autoridad haciendo referencia a tu formación y experiencia relevantes. Y nunca lo olvides: no establecer tu experiencia al principio del juego permite que otra persona llame la atención.



Proporcionar pruebas de su experiencia no es alardear, es una demostración de autoridad. Le está haciendo saber a la gente quién es usted y lo que ha logrado: las razones por las que usted puede influenciarlos y persuadirlos de manera segura. Concéntrese en sus logros y en las habilidades, cualidades y capacidades que posee y que le han ayudado a tener éxito. Además, cuenta algunas historias e historias específicas que den vida a tus cualidades y habilidades. Por ejemplo, en lugar de decir: "Entregué el proyecto a tiempo y dentro del presupuesto", puedes desarrollar tu historia diciendo: "El proyecto fue un desafío porque tuve que hacer malabarismos con múltiples personalidades y formas de trabajar en mi equipo de oficina". La buena noticia es que no solo entregamos a tiempo, sino que también nos quedamos por debajo del presupuesto. Me gusta gestionar personas y esa es una de mis habilidades principales, por eso creo que este proyecto puede tener éxito si sigues mis sugerencias". Luego puedes agregar algunos detalles para explicar cómo manejaste las diferentes personalidades y cómo mantuviste a todos trabajando juntos.

Llevar la autoridad y la obediencia demasiado lejos

Ajustarse a la autoridad puede resultar bastante atractivo porque no es necesario pensar. Después de que el responsable da una orden, quienes obedecen muchas veces

dejan de pensar y empiezan a hacer lo que se les dice, incluso si sospechan que el responsable puede estar equivocado, y sin importar las consecuencias.
La obediencia ciega a actividades cuestionables puede tener consecuencias nefastas. Hay numerosos ejemplos dentro de corporaciones, firmas profesionales, partidos políticos, el campo médico y cualquier grupo u organización donde alguien en una posición de poder e influencia establece las reglas. La caída de grandes organizaciones como RBS, Lehman Brothers y Arthur Andersen muestra cómo las técnicas de persuasión combinadas con la obediencia ciega a la autoridad pueden generar resultados horribles.



La obediencia ciega se puede definir como actuar de acuerdo con instrucciones sin aplicar sus valores personales, moral, razón o lógica a la solicitud y las posibles consecuencias. Una persona actúa por compulsión ideológica, obedeciendo sin necesidad de voluntad o razón. *Someterse a la autoridad* implica que una persona comprende que ciertas figuras de autoridad (como jueces, policías y médicos) se han ganado el derecho a ejercer su poder e influencia. Cuando una persona se somete a la autoridad, tiene en cuenta los valores y razones de ésta, y opta por llevar a cabo el pedido de la persona.

Destacando la exclusividad

Las investigaciones muestran consistentemente que cuanto menos disponible esté un artículo u oportunidad, más valioso se vuelve el activo:

✓ Dígale a su colega que tiene un tiempo limitado para terminar un proyecto antes de que se cancele el contrato o se le adjudique a otra persona, y observe cómo entra en acción.

✓ Informe a un cliente que su producto favorito está a punto de cerrar y observe cómo emerge la chequera.

✓ Invite a sus clientes más valiosos a un día de compras de productos con descuento por pedido anticipado y observe cómo llegan en masa a sus puertas.

El tiempo limitado, las ofertas limitadas y las oportunidades únicas persuaden a las personas de que es una situación de ahora o nunca.

Buscando exclusividad

Cuando desee persuadir a alguien para que compre su producto o acepte sus ideas, resalte los beneficios únicos o la singularidad que ofrece.
Cuanto más inusual, beneficiosa y exclusiva sea tu propuesta, más atractiva será.
Cuanto menos disponible esté un producto, servicio o información, más valioso se vuelve:

✓

Alfombras rojas, cuerdas de terciopelo y guardias de seguridad trajeados en la entrada de un nuevo club dicen que no cualquier João das Couves puede entrar. Los clientes potenciales perciben el lugar como exclusivo, lo que les hace querer entrar aún más.

✓ A pesar de las exageraciones, los diamantes no son raros. Sin embargo, la cantidad de diamantes en el mercado es limitada en un momento dado. Desde la década de 1960, un pequeño grupo de empresas ha controlado cuántos diamantes se extraen y dónde se venden. Hacer que los diamantes sean difíciles de obtener aumenta su calidad deseable. El eslogan publicitario "Los diamantes son para siempre" anima a los propietarios a conservar sus piedras en lugar de venderlas a otros, lo que garantiza nuevos mercados para diamantes adicionales.

✓ Al limitar el número de bolsos populares, como el Hermès Birkin, las empresas descubren que los clientes están dispuestos a esperar meses para tener la oportunidad de pagar miles de dólares para tener uno.

Los mismos principios se aplican a la información. Por ejemplo, si su jefe le dice algo que se hará público la próxima semana, se sentirá más informado y en una posición ventajosa que otros en su departamento. Su jefe, al haber compartido algo único con usted (algo que podría beneficiar su carrera), puede esperar poder influir en su comportamiento a cambio.

Incluso la información tonta y estéril, aunque no esté ampliamente disponible y no apoye su iniciativa, puede ser eficaz compartirla con otros. Cuando se sitúa la información como única, se vuelve más persuasiva que los datos que están ampliamente disponibles. Si alguien no está impresionado con su información o cuestiona su singularidad, puede asegurarle que lo que dice es verdad. Si todavía no te cree, peor para él.



Ofrezca únicamente información u oportunidades exclusivas para actuar ahora o perderá para siempre cuando la oferta sea legítima. Hacer lo contrario es deshonesto y falso, y acaba teniendo el efecto contrario. Los compañeros engañados rechazarán rápidamente ofertas que antes les interesaban y no tendrán reparos en tratarle como deshonesto del mismo modo que usted los trató a ellos.



Jugar duro para conseguirlo puede convencer a la gente de que lo que ofreces tiene valor. Si eres el tipo de líder que siempre está disponible, tu equipo puede aprovecharse de ti. Vuélvete un poco menos accesible y observa cómo te tratan los demás. Su respeto aumenta y admiran su contribución más que antes.

Evitando pérdidas

Al tomar decisiones económicas, grandes o pequeñas, la gente prefiere evitar pérdidas que ganar. Los estudios indican que si le dice a la gente lo que perderán si no siguen un curso de acción particular, es más probable que usted los convenza que si les dice lo que pueden ganar.

Los célebres investigadores del comportamiento Amos Tversky y Daniel Kahneman fueron los primeros en examinar e informar sobre la noción de *aversión a las pérdidas* . Entre muchos otros hallazgos, su investigación muestra que los inversores sin experiencia venden prematuramente acciones que han tenido un buen rendimiento porque no quieren perder ninguna de sus ganancias. Además, dado que los inversores quieren evitar cualquier potencial de pérdida, mantienen acciones que han perdido valor porque vender significa perder oficial e irremediablemente sus inversiones. Esta práctica desinformada a menudo resulta en más pérdidas.

Otras investigaciones confirman que las personas están dispuestas a ir más lejos para evitar pérdidas que para obtener una ganancia equivalente. Si crees que no puedes tener algo que alguna vez tuviste, lo querrás aún más. En definitiva, perder 100 reales es mucho más doloroso que el placer de ganar 100 reales.

Cuando desee persuadir a su equipo o a sus clientes para que sigan un determinado curso de acción, señale lo que perderán si no actúan según la información que les brinda. Por ejemplo, si desea persuadir a sus colegas para que trabajen con usted en una tarea específica, señale lo que perderán en términos de oportunidades y experiencia si no siguen adelante con usted, así como lo que pueden ganar si ellas hacen.

Capítulo 11

Liderar con el ejemplo: crear grandes cambios silenciosamente

En este capítulo

- Sacudiéndose los problemas
- Ataques que regresan
- Aprovechando al máximo cada oportunidad
- Aliarse con otros

METRO Ahatma Gandhi dijo: "Sé el cambio que quieres ver en el mundo". Bueno, aquí estaba un hombre que sabía persuadir con el ejemplo. En lugar de expulsar a los británicos con armas de fuego, como habían hecho los colonialistas estadounidenses 150 años antes, Gandhi adoptó un enfoque no violento y no cooperativo para lograr la independencia de la India y mejorar las relaciones entre

hindúes y musulmanes. Menos obvio y mortífero que las armas de fuego, el método de Gandhi fue:

✓ **Poderosa** porque la India obtuvo su independencia en 1947.

✓ **Persuasivo** porque Gandhi consiguió lo que él y sus amigos indios querían.

✓ **Influyente** porque su enfoque es reconocido en todo el mundo como el estándar que otros deberían seguir.

Gandhi, un hombre sencillo y sabio, lideró con un ejemplo silencioso, creando pacientemente cambios a través de pasos graduales, reflejando uno de los diferentes enfoques que se exploran en este capítulo.

En algún momento de su carrera, verá las cosas de manera diferente a las "normas" y querrá confrontar creencias y comportamientos en su organización que parecen contraproducentes y poco éticos. Al mismo tiempo, es posible que disfrute genuinamente de su trabajo, de la empresa y de las personas con las que trabaja, y querrá seguir teniendo éxito en su carrera.

La dificultad es que si hablas puedes causar resentimiento en los demás, y si no hablas puedes causar resentimiento en ti mismo. La pregunta es: ¿cómo se balancea el barco sin caerse? La respuesta es poner a trabajar sus diferencias para crear un cambio constructivo.

En este capítulo, presento cuatro enfoques persuasivos moderados –en un espectro que va desde acciones personales e individuales hasta aquellas que son más públicas y requieren trabajo con otros–, todos ellos conducentes a cambios significativos.

Expresar tu yo inquieto

Si trabaja en una organización tradicional donde el entorno es improductivo y la atmósfera es contraria a sus valores, puede persuadir silenciosamente a la organización para que cambie. La forma más imperceptible de iniciar un cambio es simplemente actuar de una manera que personalmente le parezca correcta y que desafíe silenciosamente las expectativas de los demás.



Haz algo diferente y la gente empezará a hablar de ello. A medida que más y más personas hablan sobre lo que usted está haciendo, alguien puede alentar su comportamiento, lo que tendrá un impacto aún mayor en la organización.

Ya sea que realice un acto deliberado de protesta o simplemente demuestre sus propios valores, expresar su inquietud puede influir en las decisiones de los demás y persuadir a las organizaciones a revisar sus procedimientos. Las siguientes secciones exploran formas de ajustar la forma en que se viste, se comporta y decora su oficina para generar cambios.

Cambiando tu vestimenta

¿Qué pasa con las organizaciones tradicionales y sus códigos de vestimenta? Si bien estoy de acuerdo en que las blusas cortas y las chanclas que dejan el abdomen para las mujeres y los pantalones cargo y las camisetas sin mangas para los hombres son vestimentas inapropiadas para el trabajo (a menos que trabajes en un quiosco de la playa), la mayoría de las salas de juntas están llenas de la omnipresente vestimenta bien confeccionada. trajes en negro, gris oscuro y azul marino.

No estoy diciendo que las chaquetas de traje que le quedan bien y los cortes de pelo convencionales no envíen señales de confiabilidad, seguridad y un enfoque considerado. De hecho, en organizaciones como bufetes de abogados, bancos y militares, estas son características deseadas. Pero, ¿qué sucede si la intensidad de la cultura en torno a la ropa es tan extrema que se silencia la creatividad y se aplastan los valores? Es posible que te encuentres nadando silenciosamente contra la corriente.



Expresarte de forma inquieta pero con discernimiento refuerza el sentimiento de importancia de tus convicciones. Pero existe una delgada línea entre expresar tu yo inquieto y actuar como un idiota arrogante. Preste atención no sólo a cómo se siente mientras está inquieto, sino también a cómo responden los demás.

Aunque, en su mayor parte, a los hombres les resulta más fácil decidir qué ponerse que a las mujeres, todavía tienen preguntas sobre su vestimenta que necesitan respuesta. Por ejemplo: ¿deben llevar corbata o no? ¿Zapatos negros o marrones? ¿Manga corta o larga? Tenga en cuenta que cualquier cosa que elija reflejará sus valores personales característicos.

Mientras que algunas mujeres se debilitan bajo el aluvión de comportamientos irrespetuosos y condescendientes, otras hacen pequeños cambios en su ropa, permitiendo que su lado femenino trabaje a su favor. Sin pretender ofender a nadie, es justo decir que no es raro que en las culturas masculinas tradicionales exista una atmósfera de condescendencia hacia las mujeres. Las mujeres calificadas y capaces luchan por mantener su identidad femenina y aferrarse a su integridad en ambientes llenos de testosterona donde la discriminación de género es dominante. Si eres una mujer que ha experimentado un comportamiento irrespetuoso y condescendiente, puedes hacer algunos pequeños cambios en tu ropa que permitan que tu feminidad trabaje a tu favor.

El tema de la ropa y los accesorios con claras conexiones políticas y religiosas sigue provocando debate entre los estudiantes y el personal. En algunos casos, los jueces fallan a favor de quienes desean mostrar sus creencias, mientras que en otros casos fallan a favor de quienes se oponen a ello. Dado que mis creencias personales pueden ser contrarias a las suyas y si le sugiero que actúe de acuerdo con mis valores, podría

enfrentar acciones legales, lo animo a que sea fiel a sus propios valores y esté preparado para enfrentar las consecuencias. posibles consecuencias.

Adaptando tu comportamiento

El hecho de que todo el mundo llegue a la oficina al amanecer y se quede hasta medianoche no significa que usted tenga que hacer lo mismo. En primer lugar, no todo el mundo lo hace. Además, si esas horas son incompatibles con tu estilo de vida, llegar antes de que salga el sol y salir cuando las estrellas estén en el cielo no te servirá. Si este horario no le conviene, no trabajará para la organización por mucho tiempo.
Cuando empiezas a actuar de forma diferente a la norma (cuando alteras las expectativas de los demás demostrando silenciosamente tus valores) puedes cambiar poco a poco la atmósfera en el trabajo. Sólo hace falta que una persona se dé cuenta de su comportamiento para que los demás hablen. Puede ser que, con el tiempo, ellos también se sumerjan e imiten tus acciones.
Cuanta más gente hable sobre qué y cómo usted está haciendo, o cuanto más refleje su comportamiento el suyo, mayor será su influencia en la cultura de su organización.



Crear equilibrio en su vida no significa que la productividad tenga que verse afectada. Adapte sus hábitos de trabajo para realizar sus tareas de manera más productiva. Por ejemplo:

✓ Realice reuniones a tiempo y controle las interrupciones a lo largo del día.
✓ Utilizar la tecnología (aplicaciones para dispositivos portátiles, sitios web, software, entre otros) para aumentar la velocidad de las tareas más básicas y administrativas.
✓ Complete sus tareas más desafiantes primero. Enfréntate primero a las cosas más difíciles, cuando tu energía es mayor.
✓ Solo empieza. Una vez que empiezas, descubres que te dejas llevar y el tiempo vuela.
✓ Trabaja en tus momentos más productivos. Descubra cuándo es más productivo y trabaje en esos momentos.
✓ Escriba su lista de cosas por hacer al final de su jornada laboral. Cuando llegue a trabajar, no tendrá que averiguar qué hay que hacer.
✓ Tómate tiempo para hacer ejercicio. El ejercicio físico ayuda a la producción y a la moral.
✓ Organiza tu espacio de trabajo. Pasar tiempo buscando bolígrafos y documentos debajo de montones de papeles es una pérdida de preciosos minutos, si no horas.
✓ Delegar. Liberas tu tiempo y capacitas a otros para que hagan aquello en lo que son buenos.
✓ Aprende a decir no". No hay ninguna razón para que hagas todo por todos. Guarde su cordura tomando decisiones acertadas.

Para obtener más consejos para aumentar la productividad, obtenga una copia de *Project Management For Dummies* , de Nick Graham y Stanley Portny (Alta Books), que tiene un montón de estrategias para la gestión del tiempo y la productividad.

Cambiando tu entorno

Cuando desee influir en el pensamiento de sus clientes y colegas, y el entorno de su organización no refleja sus valores e intereses personales, es posible que deba realizar algunos cambios a su alrededor. Mostrar quién eres y lo que te importa abre la puerta a las conversaciones y, una vez que la gente habla, todo es posible.

Las personas se sienten más cómodas cuando te conocen y conocen lo que valoras. Cuando las personas se sienten cómodas contigo, están más abiertas a tu influencia. Invite a personas a su oficina para conversaciones personales o reuniones informales. De esta forma, tus invitados podrán ver un poco de la persona que hay detrás de la organización. A medida que te conozcan, es posible que les gustes. Como señalé en el Capítulo 10 , si le agradas a la gente, serás más capaz de persuadirla.

Muchas parejas heterosexuales exhiben fotografías familiares y de bodas en sus oficinas como una forma sencilla de conectarse con los demás y mostrar lo que es importante para ellos. Entonces, si eres la mitad de una pareja gay o lesbiana, ¿qué haces? Si tu relación es importante para tu identidad y tener una foto de tu pareja y ustedes juntos te da placer, muéstrala. Aunque algunas personas pueden sentirse incómodas al verte en una relación entre personas del mismo sexo, al mostrar una foto tuya con tu pareja, expresas tu yo auténtico. Estás viviendo tus valores y presentándote de una manera que invita a la discusión sobre lo que te importa.



Independientemente de cómo exprese sus valores y creencias, asegúrese de que su comportamiento no sea ofensivo.

Cuando estés a punto de hacer un gesto o comentario ofensivo, respira hondo y cuenta hasta diez. Mis hijos me recuerdan que no hay lugar para la vulgaridad en el trabajo ni en ningún otro lugar; esto no es raro. Un colega dijo una vez que cada vez que sentía la tentación de insultar a alguien o hablar de manera ofensiva o grosera, pensaba en cómo se sentiría si alguien le hablara a su madre, hermana o hija de esa manera.

Si siente que necesita ofender a alguien para sacudirlo, piense en el comportamiento ético, sobre el cual puede leer en el Capítulo 5 . Si aún necesitas sacudir a alguien, creo que generalmente funciona decirle que estoy decepcionado por su comportamiento. Además, siempre existe la técnica de dar una advertencia cuando las cosas se ponen realmente mal.

Redirigir energía

Los samuráis del Japón feudal desarrollaron un método para neutralizar a un enemigo en el que se utilizaba la energía del agresor contra él. Esto contrastaba directamente con el enfoque tradicional de golpear, dar puñetazos, patear y contraatacar. Esta nueva forma de autodefensa se llamó *Jiu-Jitsu* .

Al igual que el Jujitsu en combate, devuelves la energía de un ataque verbal o personal a tu atacante. Las siguientes secciones detallan lo que puede hacer cuando alguien se le acerca con palabras objetables o degradantes o lo trata de una manera injustificable. Al redirigir la energía de tu acosador, puedes influir en las respuestas de otras personas y convertir estos comportamientos agresivos en oportunidades de cambio.

Redirigir declaraciones insensibles

Cuando escuches a alguien hablar insensiblemente, ¿qué harás? ¿Seguir adelante como si nada hubiera pasado? ¿Devolverle una declaración igualmente insensible a la persona? ¿Qué tal responder de una manera que pueda influir en el comportamiento futuro?

Al redirigir un comportamiento, acción o declaración insensible hacia usted mismo (y hacer que la energía negativa de la otra persona trabaje en su *contra* en lugar de *a favor de* ella), se convierte en un persuasor proactivo.

Las estrategias que se enumeran a continuación están diseñadas para ayudarlo a comunicarse respetuosamente cuando la otra persona actúa como un idiota. Si bien estos enfoques pueden no ser infalibles, son mejores que responder con un insulto que seguramente dificultará la conversación y la cooperación. Aunque insultar u ofender a otra persona puede generar un sentimiento momentáneo de satisfacción, es poco probable que conduzca a un resultado aceptable.

✓ No caigas en la pila. Actúa como si no entendieras lo que dijo la otra persona. Si se encuentra en una situación de comunicación uno a uno, puede comentar con calma: "¿En serio? Esa no es mi experiencia".

✓ Utilice preguntas socráticas. Parafrasee neutralmente lo que se dijo y continúe con preguntas.

✓ Pídales con calma que se abstengan de hacer comentarios insensibles. Al hacerle saber al agresor cómo te sientes al decir "Yo siento (nombre de la emoción) cuando tú (usa una descripción imparcial del comportamiento) porque (describe los efectos tangibles)", le estás informando y asumiendo la responsabilidad de sus sentimientos, y no culpándolos.

✓ Pregunta para aclarar. Haga preguntas adicionales para confirmar la base de los comentarios de la otra persona. Esta no es una oportunidad para que usted haga una declaración, es una manera de descubrir información que le ayudará a comprender lo que el hablante siente, quiere decir o cree.

✓ Proveer información. Dile a la otra persona por qué crees que sus comentarios son insensibles. Puede que ella no sea consciente de sus sentimientos.

Neutralizar acciones desagradables

Ya sea que alguien esté causando dolor y sufrimiento intencionalmente a otra persona al ser grosero, hiriente o cruel, o si ese alguien es simplemente grosero, inepto o socialmente incómodo, las situaciones desagradables son sucesos comunes en el lugar de trabajo. Algunas personas simplemente no pueden evitarlo y actúan o dicen algo degradante. Otros disfrutan de una buena discusión y no rehuyen ser verbalmente agresivos, atacar la naturaleza de otra persona o difundir otros comentarios insultantes. El hecho de que otros puedan sentirse incómodos, avergonzados o incómodos en esta situación no parece significar mucho cuando la persona que se comporta de manera desagradable tiene el pie en el acelerador.

Cuando alguien hace un comentario o se comporta de una manera que puede causar malestar (ya sea intencional o no), puedes actuar como un samurái redirigiendo su energía negativa para cambiar la situación.



Si eres un gerente que quiere promocionar a los valiosos miembros de tu equipo y evitar que sean ignorados involuntariamente, es posible que tengas que hablar un poco como un samurái. Con esto quiero decir que debes proteger a los valiosos miembros de tu equipo y sus contribuciones. Por ejemplo:

✓ Alguien puede hacer un comentario constructivo, una sugerencia útil o un comentario inteligente en una reunión, sólo para que otra persona lo ignore y lo repita más tarde con muchos aplausos. Si ve que esto sucede, interrumpa con un comentario de apoyo dándole crédito al colega por su comentario original. Por ejemplo, podrías decir algo como “Jonas, ese es un punto importante. Me alegra que hayas asimilado las inquietudes de Fernanda. Fernanda, ¿Jonas resumió correctamente tus puntos?

✓ En lugar de atacar a la persona que interrumpió, escuche y observe lo que está sucediendo, construyendo su respuesta de manera que pueda desarmar a esa persona en lugar de herirla.

En lugar de señalar los defectos, comportamientos y comentarios inapropiados de las personas, o arremeter cuando cree que la situación amerita un ataque rápido, puede hacer un gran cambio con calma practicando el autocontrol y la inteligencia emocional. Segurando sua língua, escutando e observando com ouvidos e olhos aguçados ao que está sendo comunicado, e então responder de forma a neutralizar qualquer dano em potencial, em vez de esquentar mais as coisas, você pode iniciar pequenas, porém significativas mudanças nas convicções e comportamentos de las personas. Puede identificar cuestiones clave sin parecer acusatorio, así como desactivar conflictos

potenciales abordando las tensiones subyacentes con claridad y calma, sin hacer acusaciones ni suposiciones.



Reaccionar como un samurái requiere autocontrol e inteligencia emocional. Si quieres abrir la boca ante el primer pensamiento que te viene a la cabeza, muérdete el labio, cuenta hasta diez y piensa antes de hablar. Una vez que tus palabras salen de tu boca, no hay forma de recuperarlas. Escuchar más que hablar te da la ventaja de aprender sobre la otra persona, sus sentimientos y problemas, y esto te beneficiará a la hora de responder. Además, escuche con énfasis, prestando atención no sólo a lo que se dice sino también a la forma en que se dice. De esta manera, eliminas tus propios pensamientos y emociones de la ecuación y puedes ver la situación desde el punto de vista de la otra persona. Para obtener más consejos sobre cómo practicar el autocontrol y la inteligencia emocional, consulte los Capítulos 7 y 12 .



Cuando identifique problemas subyacentes y desee aliviar tensiones inconscientes y realizar cambios significativos en las actitudes y comportamientos de sus colegas verbalizando estas preocupaciones, evite hacer acusaciones. Simplemente irrita a la otra persona y definitivamente no la persuade a cambiar.

Por ejemplo, si te encuentras en una situación en la que sientes que tu jefe no te presta atención cuando hablas, en lugar de acusarlo diciendo algo como "Nunca me escuchas", podrías decir "Me siento". como si no me estuvieran escuchando". Este enfoque no obliga a tu jefe a responder a la defensiva, porque estás asumiendo la responsabilidad de tus sentimientos. Otros comportamientos de estilo samurái incluyen:

✓ Pasarles la responsabilidad. Si alguien quiere información que usted tiene pero que no quiere o no puede brindarle, en lugar de decir "No puedo decírselo", responda "No tengo permitido decírselo".

✓ Dale opciones. En lugar de decirle a alguien lo que “necesita” o “debería” hacer, sugiérale que “tú podrías”. Esto permite que la otra persona se niegue en lugar de tener que aceptar su demanda o alegación.

✓ Evite la confrontación. Si alguien dice algo con lo que no estás de acuerdo, en lugar de decir "¡Estás equivocado!", responde con "Yo diría que..." o "Tal como lo veo es...".

✓ Convertir una acusación en una pregunta. Las acusaciones son como preguntas retóricas en el sentido de que significan algo sin esperar una respuesta, excepto que un acusador espera que usted responda con una negación o una actitud más grosera que pueda rechazar. No le des esa oportunidad. En su lugar, reformule su acusación en una pregunta. Por ejemplo, en lugar de responder con un comentario como "No veo

ninguna razón para continuar esta conversación", podría responder con "¿Qué quieres lograr con esta conversación?".

✓ Mantente positivo. En lugar de decir "Eso no es lo que dije", podrías responder con "Déjame explicarte mi punto nuevamente". Esto te hace parecer más agradable, con el objetivo de fomentar una relación productiva.

✓ Practica el tacto. Cuando habla con dureza o descortesía, su oyente se protegerá cerrándose o devolviendo el golpe. Si la intención de su conversación es constructiva y no está de acuerdo con lo que se dijo, responda con “No estoy seguro de estar de acuerdo con…” en lugar de un rápido “Estás equivocado” o “No estoy de acuerdo” o más comentarios negativos. Además, podría comenzar su oración con “Según tengo entendido…” o “¿Estoy en lo cierto al entender que…?” De esta manera, deja la puerta abierta para desactivar posibles situaciones desagradables.

Volverse creativo

Algunas personas buscan y valoran nuevas formas de hacer las cosas, además de asumir la responsabilidad de los riesgos y consecuencias de estos métodos, abordando su trabajo de forma empresarial. No son sólo innovadores o personas que establecen nuevas formas de hacer las cosas, son aquellos que animan y rejuvenecen las organizaciones cuando ven acercarse oportunidades de mejora.

Identificar, crear y aprovechar oportunidades de cambio a corto y largo plazo son las características distintivas de los grandes influyentes y persuasores. Si eres flexible, adaptable y estás preparado para aprovechar al máximo las circunstancias fortuitas, si eres capaz de ser un agente de cambio en lugar de una víctima de las situaciones, si eres capaz de ver oportunidades de acción en la rutina de la vida diaria, Estás en una buena posición para influir en los que te rodean.



Al igual que un boxeador moviendo su cuerpo o un pianista de jazz ejecutando una frase musical, los influencers y persuasores deben estar preparados para responder creativamente cuando sea necesario. Una vez que emerge, puedes tomar el control y dirigir el flujo. Como digo en el capítulo 13 sobre las emociones y el lenguaje corporal, la persuasión y la influencia se parecen mucho al baile: ahora haces una reverencia; Ahora me inclino.

Identificando oportunidades

Los frutos más fáciles son las acciones, actividades o decisiones que son fácilmente ejecutables en una transacción o negocio. Optar por lo más fácil probablemente no cabreará a nadie y rara vez requerirá un esfuerzo extra. Por ejemplo, si desea reducir el desperdicio de papel en su trabajo, anime a los empleados a escribir a espacio simple,

utilizar una fuente más pequeña e imprimir en ambas caras del papel. Otras oportunidades fáciles de aprovechar son:

✓ Políticos que establecen una serie de objetivos fácilmente alcanzables que pueden alcanzar con un mínimo de esfuerzo.

✓ Un vendedor que busca los clientes a los que es más fácil vender.

✓ Permita que sus clientes compren a través de dispositivos portátiles. Las investigaciones muestran que aproximadamente el 90 por ciento de los estadounidenses entre 18 y 64 años poseen teléfonos celulares y, de ellos, casi el 50 por ciento los usa para realizar compras.

Aproveche estas oportunidades con la mayor frecuencia y prontitud que pueda. Con el tiempo, acabas acumulando éxitos que pueden utilizarse para respaldar tus argumentos cuando quieras demostrar tu credibilidad y convencer a tu oyente.

Otras oportunidades –no tan fáciles de superar– toman un poco más de tiempo para abordarlas y requieren enfoques proactivos. En estos casos, concéntrese en su estrategia a largo plazo en lugar de en cómo puede lograr ganancias rápidas. Si, por ejemplo, la oportunidad de influir en los valores o las prácticas comerciales de una organización es importante para usted, tenga paciencia y persevere cuando las cosas se pongan difíciles. Comprenda que probablemente tendrá que dar varios pasos pequeños (pero no siempre simples) para alcanzar su objetivo. Tomó un tiempo para que esas cuestiones se establecieran dentro de la organización, y llevará algún tiempo cambiarlas.

Mantenga siempre sus sentidos atentos a nuevas oportunidades. Como me dijo uno de mis mentores al principio de mi carrera: "Mantén los ojos y los oídos abiertos, y la boca cerrada". Mire y escuche primero, y espere para hablar o actuar.

Pueden surgir oportunidades inesperadas para persuadir a las personas a comportarse de diferentes maneras. Si sabes lo que quieres y reaccionas rápidamente, puedes influir en los pensamientos y comportamientos de las personas.

Aprovechar las oportunidades

Si reúne sus pequeños logros, genera cierto interés y continúa trabajando en su agenda, eventualmente podrá influir en suficientes personas para lograr un gran cambio.

Atacar y discutir públicamente con los conservadores no te hace ganar amigos y ciertamente no influye en las personas. En cambio, lo que debes hacer es aprovechar las oportunidades cuando se te presenten.

Si quieres avanzar en tu carrera, ser bueno en tu trabajo no es suficiente. Otros deben ver que es bueno en eso. Por ejemplo, si surge la oportunidad de hacer una presentación sobre algo en lo que ha estado trabajando, sea el primero en ofrecerse como voluntario. De esta manera, podrás revelar tus conocimientos sobre el tema y los

demás podrán verte como valiente, proactivo, audaz, confiado y audaz, porque la mayoría de la gente tiene una idea de lo aterrador que puede ser participar en una presentación.



Si va a asistir a una presentación, asegúrese de haber investigado sobre la audiencia. Los presentadores suelen dedicar todo su tiempo a desarrollar contenido, sin tener en cuenta las necesidades y preocupaciones de su audiencia. Consulte el Capítulo 8 para darse a conocer y el Capítulo 9 para comprender cómo toma decisiones su oyente.



Si es gerente, anime a los miembros de su equipo a hacer presentaciones en las reuniones. Ellos ganan experiencia, reconocimiento y prestigio frente a sus compañeros y superiores, mientras que usted es visto como un líder que tiene confianza en sus empleados.

Si bien algunas empresas con las que trabajo todavía tienen un enfoque de gestión de "mando y control" (y, como resultado, experimentan numerosas disputas), muchas empresas se están trasladando al otro lado, una tierra donde la colaboración y el poder compartido son la norma. La mayoría de las organizaciones encuentran que esta filosofía conduce a menos tensión y más productividad. Cuando los altos ejecutivos alientan a los gerentes de campo inferiores a ellos a delegar responsabilidades tanto como puedan, empoderan a las personas y equipos dentro de sus departamentos. Cuando se elogia abiertamente la iniciativa delante de los superiores, la gente se enorgullece de su trabajo. Cuando se fomentan los riesgos calculados y uno es libre de desafiar al jefe, la creatividad y la transparencia se convierten en la norma.



Con demasiada frecuencia, las personas en la cima de la pirámide -o simplemente a cargo de una división o departamento bien establecido- pierden contacto con sus creencias y valores mientras buscan fama y fortuna. Asegúrese de tener personas a su alrededor que desafíen su enfoque. Sólo podrá aprovechar con éxito las oportunidades que se le presenten si ve todos los ángulos y problemas involucrados.

Construyendo alianzas estratégicas

A menudo se dice que un optimista y un pesimista forman la mejor asociación, porque uno ve los beneficios mientras el otro ve los riesgos.

Si quiere que suceda algo, ya sea organizar la fiesta de Navidad en la oficina o construir un conglomerado global, debe persuadir a otros para que trabajen con usted. Independientemente de su capacidad y voluntad, no puede hacerlo todo solo.

Su iniciativa gana influencia y tiene un mayor impacto cuando incorpora a otros para promover sus intereses. Usted y sus aliados pueden persuadir a las personas en el

poder para que presten atención de manera más rápida y directa cuando trabajan en equipo en lugar de que cada persona realice su búsqueda individualmente.
Cuando construyes alianzas estratégicas, obtienes:
✓ Un sentido de poder y legitimidad dentro de la organización.
✓ Acceso a experiencia, recursos y contactos adicionales
✓ Ayuda a realizar las tareas de forma más rápida y eficaz
✓ Soporte emocional
✓ Consejo

Las alianzas vienen en todas las formas y tamaños y no se limitan a equipos y contratos formales. Lo que se necesita es deseo de colaborar, disposición para pensar en grande y voluntad de construir relaciones. Además, para que la alianza funcione es necesario que ambas partes ganen valor.
Los siguientes son seis puntos para recordar acerca de la construcción de alianzas:
✓ Trabaja con alguien que conoces
✓ Comparta sus ideas y esté dispuesto a unir fuerzas.
✓ Evaluar lo que cada uno de ustedes tiene para ofrecer.
✓ Confirmar que existe una situación en la que todos ganan.
✓ Asegúrese de que todos estén listos para comprometerse
✓ Examina tu acuerdo

Impulsando el cambio juntos

Conseguir que las personas que están a tu lado se unan a ti es bastante sencillo. Dependiendo de tus límites, si son capaces y la causa encaja cómodamente con sus creencias y valores, persuadirlos para que se unan a ti no debería ser un problema. Por ejemplo, existe un sitio web gratuito en línea para impulsar el cambio social que proporciona noticias e información diaria sobre temas sociales importantes y ofrece a las personas la oportunidad de firmar peticiones para acciones en las que creen (www.change.org) . Esta página apela a mis creencias y valores, es fácil de usar y es una herramienta para marcar la diferencia. En un abrir y cerrar de ojos me inscribí y ahora firmo regularmente peticiones que abordan temas sociales que me conmueven profundamente, muchos de los cuales no conocería si no fuera por la información de este sitio. Debido a que era fácil de usar y encajaba cómodamente con mis creencias y valores, los organizadores no tuvieron dificultades para incorporarme.
Las alianzas estratégicas son relaciones comprometidas que funcionan mejor cuando benefician a ambas partes y la forma en que funcionarán es clara y acordada desde el principio.
Persuadir a la oposición para que se una a usted requiere un enfoque más cuidadoso. Debes abrir tu mente y deshacerte de cualquier idea preconcebida que puedas tener

sobre el otro lado. Trate a las personas que le parezcan amenazas como iguales. Mejor aún, trátalos como a tus amigos.

Los supuestos sobre la competencia contradicen la ley natural que dice que todos somos únicos. Lo mismo ocurre con los negocios. No es posible que dos empresas atiendan las demandas del mismo cliente de la misma manera. Las empresas existen para sus propias misiones y propósitos específicos de servir a sus clientes de maneras especiales. Por eso las empresas no necesitan competir de forma tradicional. En cambio, los propietarios y gerentes pueden colaborar de manera que realmente satisfagan sus propias necesidades y los intereses de sus clientes. Por ejemplo: en la película clásica *Las ilusiones* que también vivimos, Kris Kringle, como Papá Noel de los grandes almacenes Macy's, envía a un cliente a Gimbals, un gran almacén de la competencia, porque sabe que allí encontrará exactamente lo que busca. para. Kringle comprende que, al satisfacer las necesidades de los clientes, está sirviendo a los mejores intereses de Macy's, incluso si eso significa perder una venta. Está construyendo la reputación de Macy's como un lugar para comprar porque si no lo tienen, saben dónde está.

El mundo actual es uno de abundancia. Las empresas conocen no sólo sus propios productos sino también los que ofrecen otras industrias y los servicios que brindan. Al colaborar con otros, puede aumentar sus ofertas y brindar más éxito a todos. No todos los clientes serán adecuados para usted. Puede haber una falta de sinergia y las interacciones pueden ser confusas e incompletas. Si su empresa no satisface todas las necesidades de sus clientes, puede serle útil tener alianzas con otros en su industria. En mi propio negocio, he desarrollado una extensa red de relaciones laborales con consultores, coaches, formadores, facilitadores y anunciantes para conocer a sus clientes ideales. Cuanto más sé sobre lo que quieren lograr y el enfoque que utilizan en su trabajo, mejor podré recomendarles clientes y clientes. Aunque pueda parecer que hacemos trabajos similares para tipos similares de clientes, nunca he dejado de sentir que nuestro trabajo es complementario, no competitivo, y que colaborando juntos podemos servir mejor a nuestros clientes.

La falta de confianza es lo que normalmente obstaculiza la colaboración. La mejor manera de evitar esto es colaborar únicamente con aquellas personas y empresas que lo traten como usted desea que lo traten a usted. Comience por hacer una lista de las cualidades que desea que demuestre su empleado. Aquí hay algunas cualidades que podría estar buscando:

✓ Abierto a la colaboración
✓ Educado y experimentado
✓ Ético
✓ Comprometido

✓ Honesto

Una vez que hayas establecido tus criterios, busca alianzas con personas que encajen en tu perfil, comenzando por aquellos asociados que ya conoces y los productos y servicios que ofrecen. Considere de qué otras formas pueden brindarse asistencia mutua para atender a los clientes de cada uno. Por ejemplo, si es diseñador de sitios web, probablemente conozca a un buen número de diseñadores de software, representantes de hardware, instaladores, especialistas en redes, formadores y consultores. Pregúnteles qué servicios adicionales ofrecen y que sus clientes podrían encontrar útiles ahora o en el futuro. Podrás encontrar tus colaboradores perfectos para ofrecer un seminario gratuito sobre los últimos avances tecnológicos. Sus clientes y los de sus empleados estarán agradecidos por su tiempo y las soluciones que brinda. Fuera de tus contratos existentes, puedes encontrar colaboradores potenciales promocionando tu perfil. Participe en organizaciones relacionadas con la industria, escriba para publicaciones comerciales, hable en foros y busque activamente relaciones de colaboración. Al buscar relaciones mutuamente beneficiosas con otros dentro de la industria, puede ampliar su base de clientes y servir aún mejor a sus clientes existentes.



Las personas que representan a la mayoría son esenciales para obtener apoyo para su causa. Cuando desee desafiar el status quo y sepa que la organización está comprometida a mantenerlo, debe actuar con cuidado. Haga amistad con quienes apoyan el sistema y busque orientación de personas conocedoras que puedan decirle hasta dónde puede llegar. Aunque no todos son tus aliados, no hay razón para convertir a quienes representan el status quo en tus enemigos. La cuestión es sobre procedimientos y principios y no sobre personas. Considere constantemente todas las posibilidades. Cuestione sus razones, circunstancias, condiciones y problemas para determinar la mejor manera de construir una alianza de apoyo.

Agregar peso a su argumento

El apoyo se presenta de muchas formas, así que búsquelo en cualquiera de las siguientes formas:

✓ Ofrezca una declaración que establezca, en una sola oración, por qué alguien debería apoyar su propuesta.

✓ Proporcione experiencias personales de usted mismo y de los demás.

✓ Consiga la ayuda de colegas que tengan ideas afines y temperamentos similares a los suyos, lo que añadirá peso a su argumento y le dará más poder y apoyo a la hora de persuadir a los demás.

✓

Encuentre personas que simpaticen con su causa y que estén en condiciones de influir en quienes toman decisiones.

✓ Busque aliados en altos cargos para persuadir a otros a adoptar su punto de vista.

✓ Hazte amigo de personas cuyas opiniones difieren de las tuyas para desafiar tus ideas y ayudarte a ver todos los lados.

✓ Presente evidencia que pueda respaldar su posición.

✓ Consulte a otras personas que hayan tenido éxito en situaciones similares.

✓ Proporcione una conclusión que resuma su argumento,

Cuando quieras persuadir a las personas para que adopten una nueva forma de hacer algo, busca el apoyo de personas que sean parte del status quo. Comparta sus ideas y escuche activamente sus comentarios (consulte el Capítulo 7). Estas personas le harán saber lo duro que tendrá que trabajar para realizar cambios y le advertirán sobre posibles obstáculos.



Considere todos los cursos de acción posibles antes de buscar alianzas estratégicas. Pregúntese: "¿Cuáles son las condiciones, los problemas y las circunstancias adecuadas que debo considerar antes de unir fuerzas con otros?"

Las alianzas estratégicas pueden ofrecer un beneficio claro a las organizaciones involucradas y a sus clientes, y aumentar las ventas de productos y servicios definidos. Para evitar confusiones, los clientes necesitan saber qué empresa es responsable de qué producto o servicio. Al crear alianzas estratégicas, ambas partes ganan visibilidad y fortalecen el perfil de su empresa. Con una alianza, las ganancias para ambas empresas aumentan y los costos se comparten.

Antes de formar una alianza estratégica, considere las siguientes preguntas:

✓ ¿Cuáles son los beneficios claros para ambas partes al construir la alianza estratégica (por ejemplo, relación financiera, de producto o servicio)?

✓ ¿Cómo definirá claramente su alianza estratégica para que sus clientes comprendan lo que significa para ellos?

✓ ¿Qué puede hacer para conectar a las personas de su organización para fortalecer el vínculo de alianza?

✓ ¿Cuántos acuerdos relacionados con la alianza estratégica pretende concretar y cuántos puede concretar?

✓ ¿Qué planes tiene para el alcance del trabajo que se realizará a través de la alianza? ¿Cómo definirá y medirá el éxito de su alianza estratégica?

✓ ¿Qué tan clara y honesta es la comunicación entre todos los socios de la alianza estratégica? ¿Qué tan fuertes son las personas responsables de la implementación y el éxito del programa?

✓

¿Qué tan comprometidos están ambos socios con la promoción de la imagen y el éxito de la alianza estratégica?
Capítulo 12

Aprovechar las motivaciones, necesidades y deseos de otras personas

En este capítulo

- Descubrir lo que les importa a sus oyentes
- Presionando botones emocionales
- Tener una mente abierta
- Motivar a otros con metas

Necesitas conectarte con lo que interesa, emociona o significa algo para otras personas si esperas que hagan lo que tú quieres. Emocionar a alguien, impulsar e involucrar a sus oyentes a un nivel en el que estén ansiosos por hacer lo que usted dice es fundamental para el éxito, ya sea que esté en el trabajo, en casa o en su tiempo libre. Mira, no estoy diciendo que esto sea fácil; Es simplemente fundamental.



El dicho “a cada uno según su naturaleza” suena fuerte y claro cuando se trata de conseguir que la gente se una a ti. Aunque en este capítulo comparto algunas categorías confiables de motivación, cada persona es diferente y debes hacer tu tarea. Intente descubrir qué motiva a alguien a presentarse y hacer lo mejor que pueda. Descubra lo que necesita para convencerse de que el suyo es el mejor camino. Profundiza y revela los deseos más íntimos de tu audiencia. Haga todo esto y estará en camino de crear una persuasión amistosa.

En lugar de coaccionar y obligar a las personas a hacer lo que usted quiere, centrarse en sus motivaciones, necesidades y deseos produce resultados generalmente positivos y buenos sentimientos para todos. En este capítulo, descubrirá cómo expresar sus comentarios de manera que otros puedan entenderlos, apelar a los ideales de su oyente, trabajar con personas cuyas opiniones difieren de las suyas y generar entusiasmo y compromiso con metas apasionantes en tiempos difíciles.

Aprovechar al máximo los sentimientos de los demás

Las emociones juegan un papel importante en cómo las personas responden a sus solicitudes. Si no crea una conexión emocional con los valores, estados de ánimo y

sentimientos de los demás, tendrá pocas posibilidades de lograr que estén de acuerdo con sus intenciones. Consulte el Capítulo 3 para aprender más sobre las emociones. Los anunciantes saben bien que cuanto más puedan descubrir sobre lo que les importa a los consumidores, más éxito tendrán en afectar su comportamiento (en este caso, lograr que la gente compre sus productos). Lo mismo ocurre contigo en el trabajo y cuando interactúas con otros grupos. Saber qué inspira a las personas, qué es importante para ellas y sin qué cosas no pueden vivir sirve como guía cuando llega el momento de influir en sus creencias y comportamientos. Por ejemplo, si está trabajando con un grupo de jóvenes que están ansiosos por ingresar a la política, bríndeles la oportunidad de reunirse con líderes gubernamentales como parte de sus currículums, con la condición de que deben alcanzar un cierto nivel de rendimiento académico para ello. reunión para que suceda.

Asuntos delicados

Además de oír y ver, el tacto desempeña un papel en la comunicación con los demás. *La comunicación háptica* es la comunicación a través del tacto (la palabra inglesa Haptic *se refiere* al sentido del tacto y proviene de la palabra griega que significa “me aferro a”). La investigación dirigida por Joshua M. Ackerman (Instituto Tecnológico de Massachusetts), Christopher C. Nocera (Universidad de Harvard) y John A. Bargh (Universidad de Yale) demuestra que la sensación del tacto afecta la visión que tienen las personas del mundo. Por ejemplo, estos investigadores encontraron que:

✓ Los entrevistadores que sostenían portapapeles pesados durante una reunión con candidatos a un puesto sintieron que los candidatos tomaban su trabajo más en serio que los entrevistadores con portapapeles livianos.

✓ Después de manipular las piezas del rompecabezas, se pidió a los sujetos que leyeran un extracto sobre la interacción entre dos personas. Los individuos a quienes se les habían entregado piezas irregulares vieron las interacciones como conflictivas, mientras que aquellos que habían manipulado piezas regulares no las vieron de esa manera.

✓ Durante un proceso de negociación de precios, las personas que se sentaban en sillas duras sin cojines eran menos propensas a ceder que aquellas que se sentaban en sillas suaves y cómodas.

✓ Las personas que sostenían tazas de café calientes consideraban que los demás eran más atentos y generosos que los que sostenían bebidas frías.

Esta investigación destaca la profunda conexión que existe entre la mente y el cuerpo. Desarrollas tu comprensión de características físicas como la rugosidad, la solidez y la temperatura desde la infancia, y este desarrollo es decisivo en la forma en que desarrollas conceptos abstractos en torno a los significados.

Basta pensar en expresiones como “corazones duros”, “sonrisas cálidas”, “considerar el peso de todas las opciones”, “tiempos espinosos” o “ser un viejo blando”. Estas expresiones y muchas otras reflejan el impacto de las sensaciones en la forma en que las personas ven el mundo y toman decisiones.



Observe *cómo* la gente se mueve y habla. Si bien las palabras y los movimientos reales son importantes, preste igual atención a los tonos de sus voces, sus expresiones faciales y las actitudes detrás de sus acciones. Estos detalles sutiles te dicen mucho sobre cómo se sienten realmente. Por ejemplo, una frase simple como "Gracias por tu tiempo" puede parecer cálida, enérgica,

indiferente o molesta, dependiendo de tu tono de voz y expresión facial. Las siguientes secciones brindan consejos sobre cómo conectarse con los sentimientos de las personas para conocer sus metas, sueños y deseos.

Enfrentando desafíos difíciles

A lo largo de tu vida, enfrentarás desafíos difíciles. Asumir riesgos personales y persuadir a otros para que lo hagan también puede ser uno de los mayores desafíos que enfrentará. Cuando las personas ven el éxito como algo improbable (y el fracaso como una apuesta segura), su trabajo consiste simplemente en idear el enfoque correcto para lograr que se comprometan.



En lugar de intentar convencer a alguien de que haga lo que cree que es correcto, utilice la persuasión para lograr que enfrente la difícil situación apelando a sus valores y convicciones personales. Consulte el Capítulo 2 sobre cómo identificar los valores de los demás.

✓ **Tenga discusiones sinceras y honestas sobre las probabilidades de éxito** . Anime a otros a hablar con franqueza sobre sus miedos. Profundiza para descubrir tus miedos y ansiedades. Déjalos desahogarse. Pregúnteles a qué tienen miedo, qué podría estar frenándolos o qué es lo peor que podría pasar si se comprometen a afrontar la situación. Pregunte sobre algún momento en el que enfrentaron una situación difícil, qué sucedió y cómo se sintieron después. Parafraseando a Franklin D. Roosevelt, cuando exploran sus miedos, descubren que lo único que deben temer es el miedo mismo y que en lugar de fracasar, pueden triunfar.

✓ **Deje muy claros los roles y responsabilidades** . Muchas de las preocupaciones que surgen durante las discusiones probablemente tengan que ver con el desempeño y el impacto que podría tener en sus carreras y organizaciones. Ayude a las personas a comprender lo que los demás esperan de ellos y divida el desafío en metas alcanzables paso a paso que puedan lograr. Describe lo que se espera y, al mismo tiempo, establece un plan para llegar allí. Comuníquese siempre para ayudarlos a mantener el rumbo.

✓ **Distribuya el riesgo** . Anime a otros a discutir dónde ven riesgos potenciales y asegúreles que no están solos. Obtenga sistemas de apoyo como un mentor o recursos adicionales cuando pueda. Anímelos a considerar posibles dificultades y a establecer planes para evitar que ocurran. Hágales saber a los demás que reciben apoyo y agradecimiento.

✓ **Proporcionar apoyo visible e incondicional sin importar el resultado** . Siga animando a las personas y recompénselas por sus esfuerzos. Incluso si no superan el desafío, si los elogias por sus esfuerzos, la próxima vez que surja un desafío es posible que se muestren más abiertos y capaces de afrontarlo.

El proceso anterior lleva tiempo. No puedes simplemente decirle a alguien que “te hable con la verdad” y luego esperar grandes resultados. Y los pasos posteriores también requieren consideración, cuidado y atención por tu parte.



En emergencias o durante una crisis, cuando la situación que enfrenta podría causar daños a personas o propiedades y no tiene tiempo para distribuir el riesgo, brindar apoyo y discutir la probabilidad de éxito, debe enfrentar el desafío de manera rápida y decisiva. y sin dudarlo. Ya sea usted un líder o un seguidor, respire profundamente desde la parte inferior del abdomen para mantener la mente despejada (consulte el Capítulo 14 para conocer las técnicas de respiración adecuadas). Manténgase enfocado en el resultado y no en lo que pueda surgir en su camino.

Queriendo hacer una diferencia

Influir en las personas con pasión, visión y voluntad de dedicar tiempo y esfuerzo para lograr sus sueños es mucho más fácil que tirar y empujar a personas que son más rocas que cohetes.

Si tienes la suerte de trabajar con personas que quieren marcar la diferencia, mi consejo es simple: déjales hacerlo. Anímelos, confíe en ellos y apóyelos en su intento de dejar su legado.

Las personas que quieren lograr algo raro y extraordinario, o incluso interesante y diferente, son los activos de una organización. Aproveche su sentido de grandeza, ofrézcales oportunidades de hacer contribuciones significativas y observe con asombro cómo enfrentan sus propios desafíos. Promueva sus valores (consulte el Capítulo 2), celebre los dones que aportan y bríndeles oportunidades para brillar. Mientras no les pida que comprometan sus propios estándares y valores, no debería tener problemas para persuadirlos de que cumplan sus deseos. Cuando elogias sus esfuerzos, fomentas sus talentos y les brindas el apoyo que necesitan para contribuir a la organización, ya sea una unidad familiar o un conglomerado global, todos se benefician.

Cuando la mayoría de las personas sanas satisfacen sus necesidades de alimentación, vivienda y sentido de propiedad, buscan oportunidades para cumplir otras metas y aspiraciones. Ya sea que quieran encontrar una cura para el cáncer, organizar una fiesta fabulosa o erradicar la polio, cuando alguien les brinda la oportunidad de usar sus talentos y habilidades para hacer una contribución significativa y duradera y lograr algo raro y maravilloso, lo intentan. Consulte el Capítulo 2 para obtener más información sobre la satisfacción de necesidades y la autoestima.



El apoyo, el aliento y la confianza son claves para influir en las personas que quieren marcar la diferencia. Para estas personas, el trabajo y la oportunidad de marcar la diferencia son más gratificantes que el dinero, el prestigio y los incentivos. Consulte la siguiente sección sobre incentivos.

Ofreciendo aliento

Animar a las personas es uno de los mayores regalos que les puedes dar. No se trata de llenarles la cabeza con fantasías, sino de inspirarlos a ser ellos mismos y dar lo mejor de sí mismos. Por ejemplo:

✓ Si alguien cree que tiene una idea ganadora que podría ser el próximo Microsoft, Apple o la solución al hambre en el mundo, anímelo a perseguir su objetivo. No importa si crees que la idea es demasiado descabellada. Si cree que tiene algo, dale la oportunidad de descubrirlo.

✓ Si alguien necesita completar un proyecto con el que ha estado luchando, lanzarle algunas palabras de aliento desde el margen podría ser todo lo que necesita para que vuelva a involucrarse en la tarea en cuestión.

El estímulo motiva a las personas a superar las dificultades y realizar mejoras continuas en su desempeño. Aumenta la confianza en uno mismo y puede hacer que alguien se sienta valiente cuando antes se sentía abatido. El estímulo amplía las visiones de las personas y fomenta una actitud de “puedo hacerlo”.



Mientras escribía este libro, siempre pensé que no lo terminaría. La tarea parecía enorme y temí que lo que estaba escribiendo fuera una completa tontería. Creé imágenes en mi cabeza en las que mi editor decía: "Buen intento, Elizabeth, pero no funciona". Katie, que trabaja para mí, parecía saber cuándo estaba perdiendo la esperanza. Me envió correos electrónicos no solicitados con mensajes de aliento que me hicieron sonreír. Palabras simples como “tú puedes hacerlo” y “ya casi has llegado” me alejaron de creencias negativas mientras tu fe y confianza en mis habilidades recargaban mis baterías gastadas. Regresé al proyecto con una sensación renovada de vitalidad, interés y entusiasmo que me ayudó en los momentos difíciles.

Por extraño que parezca, incluso las personas más talentosas, capaces e influyentes a veces necesitan palabras de aliento. No importa quién sea usted ni cuán capaz y talentoso pueda ser, estoy dispuesto a aventurar que ha experimentado momentos llenos de dudas, momentos en los que podría haberse beneficiado de una sola palabra de aliento. A veces el mundo puede ser oscuro y solitario. Al animar a las personas que tienen dificultades, confirmas sus habilidades y les recuerdas sus fortalezas y talentos.

Ofrecer aliento crea vínculos entre usted y las personas a las que apoya. Se sienten capaces y obligados a responder positivamente a su apoyo, sabiendo que creen en ellos. No quieren decepcionarte.
Además, el estímulo genera estímulo. Por ejemplo, cuando animas a uno de los miembros de tu equipo a hacer lo mejor que puede, es probable que anime a otros a hacer lo mismo. La energía positiva conduce a más energía positiva.



La próxima vez que vea a alguien que necesite aliento, hágale saber lo especial que es. En lugar de simplemente halagar a la persona con palabras amables, responde a algo específico que esté haciendo, como la forma en que sigue tus órdenes, desarrolla nuevos miembros del equipo o agrega valor a través de sus talentos artísticos. Resalte algo de su personalidad que admire, o una diferencia positiva que vea en su desempeño. Por ejemplo: decir algo como: “Realmente aprecio el tiempo y la atención que dedicas a tus presentaciones. Aunque necesitabas cumplir con los estándares de la empresa, lograste que las diapositivas parecieran interesantes y emocionantes”. También puedes decir: “Realmente aprecio y admiro el esfuerzo extra que pones en tu trabajo. Tu perseverancia me inspira a esforzarme más también. Gracias".



Cuando influyas en el comportamiento de otras personas, no las pongas intencionalmente ansiosas (“¡el resultado del proyecto podría significar la vida o la muerte de este departamento!”) o avergonzadas (“Esperaba más de alguien con tu nivel de educación”) . Aunque ambos enfoques pueden generar ganancias temporales, los miembros asustados del equipo a menudo se congelan en sus miedos y las personas avergonzadas se retiran, se deprimen o se enojan. Haga sus comentarios de manera positiva (“Sé que podemos contar con usted para completar este proyecto a tiempo y dentro del presupuesto”) o (“con su educación y experiencia, usted tiene conocimientos y perspicacias que otros no tienen”). Consulte la sección "Establecer metas y expectativas" más adelante en este capítulo.

Valorar la relación entre individuos y grupos.

Muchos pseudopersuasores tienen erróneamente una visión limitada de a quién intentan influir. Buscan comprender las peculiaridades de una persona clave y luego se preguntan por qué fracasan sus esfuerzos de persuasión.



Al centrarse únicamente en el individuo que desea trasladar del punto A al punto B, se olvida de todas las demás personas que tienen poderes de persuasión sobre su objetivo. Las personas están influenciadas por una

variedad de fuentes. Cuando quieras persuadir a alguien, piensa en otras personas cuyas necesidades y opiniones influyen en su comportamiento. Desde amigos y familiares hasta clientes y colegas, otras personas y sus circunstancias impactan la dirección que alguien toma.

A algunas personas les gusta pensar que son una roca y una isla, y en muchos sentidos pueden serlo. Dicho esto, las necesidades y deseos de las personas cuyas opiniones les importan seguirán influyéndoles.

Presta atención a las personas que rodean a la persona en la que quieres influir. Estas personas confiables e informadas existen en todos los grupos, tanto en casa como en el trabajo, e influyen en el comportamiento de sus objetivos. La persona a la que quieres persuadir busca tus opiniones, necesita tus consejos y los incluye en las reuniones. No son sólo canales de información, sino que también pueden presionar a su objetivo cuando es necesario tomar una decisión y pueden reforzar la decisión una vez que todos estén de acuerdo.



Influir en su esfera de influencia

es una estudiante de posgrado que se prepara para su doctorado en ingeniería en una prestigiosa universidad. Recientemente conoció a Alex, quien había iniciado su propia empresa de tecnología, que está convencido será un éxito. Alex rápidamente se dio cuenta de que Sabrina es muy emprendedora y ansiosa por triunfar: el tipo exacto de persona que estaba buscando para unirse a su organización.

Estaba ansioso por lograr que Sabrina abandonara su programa de doctorado y se incorporara ahora, pero la conservadora y ambiciosa familia y el novio de Sabrina no estaban convencidos de que ese fuera el mejor curso de acción para ella. Sus abuelos estaban preocupados por la sostenibilidad del negocio, sus padres vieron que el dinero que habían gastado en su educación se iba por el desagüe sin un título impresionante detrás, y a su novio le preocupaba que el negocio hiciera que Sabrina permaneciera alejada de él por demasiado tiempo. .

Para convencer a Sabrina, Alex sabía que primero tendría que persuadir a otras personas cuyas opiniones le importaban. Conoció a su familia, compartió con ellos detalles de la empresa, incluido el capital de riesgo que habían invertido los inversores y su impresionante junta directiva. Además, mencionó la relevancia de aplicar su educación a una experiencia de la vida real. Destacó el hecho de que las grandes empresas buscan innovación y que las nuevas empresas son el lugar para probar nuevas ideas. Continuó apelando a su necesidad de prestigio, sugiriendo que Sabrina tendría tanto éxito en su empresa que podría enseñar en instituciones de primer nivel, o que pronto ganaría tanto dinero que podría ocupar una cátedra. en su universidad actual. En cuanto al novio de Sabrina, Alex le aseguró que él era consciente del tiempo y esfuerzo que se dedicaba a las empresas emergentes y que brindar un equilibrio equitativo entre el trabajo y la vida familiar está entre sus prioridades.

Al centrarse en las necesidades y deseos de las personas cuyas opiniones le importan a Sabrina, Alex pudo persuadirlos de que su propuesta no era del todo descabellada.

Saber con quién estás hablando

No existe una solución única para motivar, persuadir e influir en las personas. Lo que me levanta por la mañana no es lo que persuade a mi querido esposo a quitarse el

edredón, saltar de la cama y abrazar el día. O, como cantaba Paul Simon: “El techo de un hombre es el piso de otro”.

Algunas personas son racionales y metódicas en su forma de afrontar la vida. Para persuadir a estas personas, proporcione detalles refinados de forma estructurada. Otros prefieren pensar en términos de perspectivas más amplias y se entusiasman cuando usted formula sus argumentos en términos de posibilidades futuras. Persuadir a las personas que buscan la armonía en sus relaciones, presentar puntos de entendimiento y acuerdo. La lista de diferentes tipos de personas, cada una de las cuales tiene sus necesidades y puntos de vista únicos, ocuparía un libro por sí solo. Elegí escribir sobre estos tres porque son tipos comunes. Por supuesto, podría argumentar que su familia está llena de tipos gruñones y discutidores, o que aún no ha conocido a alguien que busque armonía en el trabajo. Lo que debe recordar de este capítulo es que cuanto más comprenda lo que motiva a las personas con las que vive, trabaja y se relaciona, mejor podrá abordar sus necesidades y deseos. Cuanto más pueda aceptar y responder positivamente a lo que es importante para ellos, más éxito podrá tener en la creación de relaciones constructivas y persuasivas. (Vaya al Capítulo 9 para obtener más información sobre personas con diferentes estilos de toma de decisiones).

Que obra maestra es el hombre

El estudio de la psicología –que se traduce literalmente como “estudio del alma”– se remonta a las antiguas civilizaciones de Egipto, Grecia, China, India y Persia, y ha continuado desde entonces. Un instrumento muy conocido que se utiliza para explorar y definir personalidades es el Eneagrama, que identifica emociones y motivaciones psicológicas para nueve tipos de personalidad diferentes y distintos. Comprender qué motiva a las personas y cómo entran en juego sus emociones cuando interactúan con los demás le permite tener el control cuando desea influir en sus comportamientos. Si está interesado en saber más sobre los tipos de Eneagrama, puede realizar una prueba en línea, hablar con un profesional o leer cualquiera de los numerosos libros publicados sobre el tema.

Además del Eneagrama, puedes encontrar la Clasificación Tipológica Myers-Briggs (MBTI), una herramienta similar para comprender las preferencias de personalidad, que define 16 tipos de personalidad diferentes (puedes leer más sobre la MBTI en el Capítulo 9) . Ninguno de estos instrumentos, ni otros similares, encasillan a las personas y su tipo no constituye toda su personalidad. En cambio, tu tipo es simplemente parte de tu identidad (como tu sexualidad o tu nacionalidad), dejando mucho espacio para la variación individual. Las herramientas de personalidad lo ayudan a comprender sus comportamientos y procesos de pensamiento, así como los de los demás, y son invaluables para descubrir cómo motivar a los equipos e interactuar con los miembros de la familia. Si está interesado en comprender la naturaleza humana, vaya a Google y escriba "tipos de personalidad", donde aparecerán 3.580.000 entradas. ¡Eso debería ser suficiente para empezar!

Leer correctamente a otras personas y presionar los botones correctos para influir en su comportamiento requiere perspicacia y sutileza. Tómate el tiempo para escuchar lo que dicen, observar cómo funcionan y reflexionar sobre lo que todo esto podría significar. Consulte el Capítulo 7 para obtener más información sobre la escucha eficaz.

Haga que escuchar a los demás y observar su comportamiento forme parte de su rutina diaria. No importa dónde se encuentre (en casa, en el supermercado, en el transporte público o en una junta de accionistas), practique sus habilidades de observación cada vez que tenga la oportunidad. Cuanto más te fijes en las personas, más sintonizado estarás con ellas y podrás adaptar tus poderes de persuasión para satisfacer sus necesidades y deseos. Repita palabras y frases que la gente usa y combine sus comportamientos para lograr *una mayor simpatía* . Al establecer *una buena relación* con los demás, estará en mejor posición para influir en sus pensamientos y comportamientos. Para obtener más información sobre cómo establecer *una buena relación,* vaya al Capítulo 13 . También puedes consultar el libro *Programación neurolingüística para principiantes* , de Romilla Ready y Kate Burton (Alta Books), que trata *la relación* en detalle.

Escuche el lenguaje que usa la gente. Si sazonan sus discursos con palabras negativas, probablemente quieran controlar a los demás y hacerlos sentir inferiores. Una lista parcial de palabras negativas a las que prestar atención podría incluir:

Estúpido
Tonto
Horrible
Fútil
Perdedor
Estúpido
Extraño
Insípido
Abajo
Nunca
Horrible
Obtuso
Equivocado
Malo
Bueno para nada
Convulsiones

Por otro lado, las personas que llenan sus frases con palabras positivas suelen tener opiniones optimistas y quieren hacer sentir bien a los demás. Ejemplos de palabras positivas incluyen:

Abundancia
Dinámica
Sensacional
Valioso

Atractivo
Confiable
Maravilloso
Brillante
Claro
Extraordinario
Valioso
Excelente
Seguro
Apasionado
Inteligente
Espléndido



Si alguien se refiere a otra persona como “estúpida” y usted no está de acuerdo, no diga: “¡No, esa persona es inteligente!”. En su lugar, refleje el lenguaje de la otra persona y describa el comportamiento que observe. Podrías decir algo como “No entiendo qué quieres decir con *estúpido* . ¿Estás diciendo que le toma tiempo ir al grano? Al repetir el lenguaje de la otra persona y pedirle una aclaración, estás reconociendo su punto de vista sin estar de acuerdo con ella. Al mismo tiempo, le estás haciendo considerar tu elección de palabras y actitud.

Además de prestar atención a lo que dicen las personas (sus palabras reales), observe la forma en que hablan y se mueven. Puedes saber cómo se siente una persona por el tono de su voz y su postura, gestos y expresiones faciales. Por ejemplo: algunas personas hablan rápido, con entusiasmo y energía en la voz. Se puede decir por el tono alto y la velocidad rápida que están nerviosos. Dependiendo de las circunstancias, este tono y velocidad podrían significar que están agitados o muy excitados. Otras personas no tienen variación ni expresión en sus voces y tienden a hablar de forma monótona. Este tipo de discurso indica que no están emocionalmente comprometidos con lo que dicen. Algunas personas hablan con oraciones largas, queriendo mantener la atención del oyente el mayor tiempo posible, mientras que otras usan verbos y sustantivos básicos para transmitir su mensaje de manera rápida y sencilla. Para obtener más información sobre cómo su cuerpo y su voz afectan su capacidad de persuadir e influir, consulte los Capítulos 13 y 14 .



Al observar la forma en que las personas hablan, gesticulan y se mueven, puedes identificar sus niveles de energía, sentimientos y reacciones ante lo que sucede a su alrededor. Al sintonizar su radar, puede capturar información sobre sus necesidades y deseos, así como qué los motiva a hacer las cosas

que hacen. Cuando reúne todos estos conocimientos, podrá aplicar lo que descubrió cuando llegue el momento de influir en sus actitudes y acciones.



Igor habla con frases concisas y claras. Su lenguaje es sencillo y directo. Habla con certeza y convicción, sin dejar nunca dudas sobre lo que quiere decir. Por ejemplo, nunca escuché a Igor hablar de "intentar" hacer algo. En su lugar, utiliza expresiones como “Nuestra meta es...” o “El objetivo es...” Además, los gestos de Igor son igualmente claros a la hora de transmitir sus significados. Tranquilo y confiado, puedes comprender los sentimientos detrás de los hechos del mensaje de Igor, incluso si no puedes escuchar sus palabras, porque sus gestos reflejan lo que dice. Por ejemplo, cuando Igor describe un plan a largo plazo, tiende a abrir los brazos y, cuando habla de objetivos a corto plazo, mantiene el pulgar y el índice juntos. Cuando Igor se comunica, hace gestos a propósito y parece confiado y comprometido. Como resultado, sus oyentes le creen tal como es. Las personas que tienen más éxito trabajando con Igor se comunican de manera similar, reflejando su estilo y demostrando que también tienen confianza y están comprometidos. (Para aprender más sobre cómo transmitir mensajes a través de gestos y expresiones, vaya al Capítulo 13 u obtenga una copia de *Body Language For Dummies* de Elizabeth Kuhnke [Wiley]).



Si habla rápido y está hablando con alguien cuyo patrón de habla es más lento, levante el pie del acelerador y disminuya la velocidad hasta que coincida con el patrón de habla de la otra persona. Hacer esto indica que estás operando a la misma velocidad y hace que la otra persona se sienta cómoda contigo. Después de hablar a la misma velocidad durante unos minutos (marcándola hasta que se sienta cómoda), puede aumentar la velocidad a la que más le convenga. (El mismo ejercicio funciona a la inversa). Siempre que construyas una relación respetuosa con la otra persona, puedes reflejarla y empatizar con ella hasta que sientas que está lista para dejarte liderar la conversación. Para obtener más información sobre cómo reflejar, marcar el ritmo y liderar, vaya al Capítulo 13 .

La forma en que las personas hablan y se mueven indica cómo piensan y sienten.



Evite mirar fijamente a otras personas para evitar parecer acosador o desagradable. Puedes observar con éxito mirando a alguien y escuchándolo durante 1 o 2 minutos, con una expresión de agradable interés (una pequeña sonrisa, ojos brillantes y la cabeza inclinada) y luego mirar hacia otro lado. Puedes obtener mucha información en unos minutos si prestas atención. (Consulte el Capítulo 3 para obtener más información sobre el contacto

visual).



La gente es complicada. Si bien existen similitudes entre miembros de una familia, personas de un mismo equipo, departamento, club, organización o cualquier otro grupo donde se unen para lograr un objetivo común, también se encuentran diferencias y distinciones importantes. Cuanto más conocimiento tengas de las sutilezas de lo que motiva a los miembros individuales de un grupo, más éxito tendrás en persuadirlos. Regrese a la sección “Valorar las relaciones entre individuos y grupos” para obtener más información.

Además de considerar las creencias y comportamientos de los demás, observe más de cerca los suyos propios. Conozca su estilo y luego identifique cómo puede reflejar o no a las personas en las que desea influir. Cuanto más sepa sobre sí mismo, mejor podrá adaptar su enfoque para lograr que otros respondan a sus propuestas y proposiciones. Para aprender más sobre cómo entenderse a sí mismo y a los demás, consulte el Capítulo 2 .



En tiempos de presión y tensión, aplicar su poder de persuasión es particularmente importante, además de un gran desafío. Como habrás experimentado, tanto en el trabajo como en casa, las personas que se encuentran en situaciones tensas suelen ser las que más necesitan tu persuasión e influencia. Los equipos e individuos que funcionan sin problemas y son perfectamente estables no suelen necesitar grandes esfuerzos para desarrollar la motivación, el entusiasmo y el compromiso. Cuando tenga la oportunidad de persuadir a otros en momentos de estrés, aproveche la oportunidad para marcar una diferencia positiva. Anime a las personas a hablar sobre lo que está sucediendo, escuche lo que tienen que decir y reflexione sobre lo que escucha. Cuando las personas se sienten escuchadas y sus sentimientos reconocidos, es probable que estén abiertos a sus propuestas.

Por ejemplo, si tu pareja se queja de que no le dedicas suficiente tiempo y atención, reconoce sus sentimientos y pregúntale cómo le gustaría que fueran las cosas. Permítale hablar todo el tiempo que necesite sobre sus sentimientos, sin interrumpirlo y absteniéndose de juzgarlo o discutir con él (consulte el Capítulo 7 para obtener consejos sobre cómo escuchar con eficacia). Una vez que haya terminado de hablar, puedes responder diciendo: “Entiendo lo que dices acerca de que no te doy suficiente tiempo y atención, y reconozco cómo te sientes al respecto. ¿Cómo te gustaría que fueran las cosas y qué sugerencias tienes para mejorarlas? Me gustaría que esto funcione para los dos”. Al darle la oportunidad de expresar sus emociones, demostrarle que respeta sus sentimientos e involucrarlo en el proceso de mejorar la situación, habrá

abierto la puerta para influir en el resultado y mejorar las cosas. Las siguientes secciones cubren tres categorías comunes de personas con las que probablemente se encontrará y en las que tratará de influir. Aunque hay muchos otros tipos, elegí centrarme en estos tres porque los encontré continuamente durante mi investigación para este libro, particularmente en *Harvard Business Review sobre The Persuasive Leader* (Harvard Business School Press).

Si realmente desea mejorar su capacidad para persuadir e influir en los demás, haga parte de su rutina diaria observar los diferentes tipos de personas que encuentra en su vida diaria y reflexionar sobre cómo responden a los eventos y sucesos. Cuanto más observes, mejor preparado estarás para adaptar tu estilo al de ellos a la hora de persuadirles.

Los tipos que se indican a continuación se identifican fácilmente por sus comportamientos. Otros son más difíciles, ya que pueden ser una mezcla complicada de diferentes estilos. Si encuentra personas que no puede identificar de inmediato, consulte el Capítulo 2 , donde encontrará consejos para descubrir qué motiva a los diferentes tipos de personas.

Moviendo lo racional y lo metódico

A algunas personas les gusta un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Tienden a tomar decisiones basándose en elecciones que conducen al mejor resultado para ellos, en lugar de lo que podría ser mejor para otros. Guiados más por la inteligencia que por sus experiencias y emociones, su comportamiento está motivado por una necesidad de estructura y orden y razonan de forma clara y coherente. A menudo responden bien a la hora de afrontar la realidad y avanzar para alcanzar objetivos claramente definidos. En las organizaciones, a menudo se encuentran contadores que encajan en este grupo, así como abogados.

Persuadir a personas racionales y metódicas requiere un mensaje coherente y decidido. Las personas racionales y metódicas responden particularmente bien cuando usted:

✓ Aborde sus interacciones con apertura, honestidad e integridad, especialmente si se avecinan desafíos difíciles. Consulte el Capítulo 5 para aprender más sobre cómo actuar de manera abierta y honesta.

✓ Establezca metas altas para que se esfuercen por alcanzar. Consulte la sección "Establecimiento de metas y expectativas" más adelante en este capítulo para obtener más información sobre el establecimiento de metas. Uno de los mayores objetivos que las personas pueden perseguir es confrontar y abordar honestamente los hechos críticos ineludibles que ellos y otros han planteado sobre su desempeño.

✓ Establezca un enfoque paso a paso que los lleve desde donde están ahora hasta donde usted quiere que estén. Establezca pautas e hitos a los que puedan referirse a medida que avanzan hacia su objetivo.

✓ Anímelos en el camino. Consulte la sección “Proporcionar incentivos para obtener resultados exitosos” más adelante en este capítulo.



Presentar sin rodeos tu interpretación de una situación difícil a tus oyentes o golpearlos en la cabeza con algo que ves que no funciona no es la línea de ataque más persuasiva, especialmente cuando te enfrentas a noticias no tan buenas. Lo mejor que puedes hacer cuando las cosas están oscuras es colocar un espejo frente a tus oyentes. Ayúdalos a ver la situación a través de sus propios ojos y dales el poder de reaccionar. Consulte el cuadro "Verse a sí mismo con claridad" para ver un ejemplo de este proceso en acción.



Verse a sí mismos claramente

e contratado para asumir el liderazgo de un hotel y estación de esquí de larga data, reinventar la organización, hacerla competitiva en la industria del ocio totalmente saturada de hoy y evitar la quiebra.

En lugar de buscar fracasos de administraciones anteriores, enfrentó la situación. Primero, reverenció la ilustre historia de la empresa y luego invitó a la actual dirección a participar en su renovación. Reuniendo a los líderes de la organización, implementó una evaluación rigurosa de sus clientes, su competencia y su desempeño. En la primera reunión de gestión, escribió en un rotafolio comentarios que los propios directivos habían hecho sobre la empresa en reuniones anteriores, incluidas observaciones de que el complejo tardaba en adaptarse a las tendencias actuales y estaba indeciso sobre qué medidas tomar. También distribuyó un resumen de los comentarios de los clientes, que incluía lo bueno, lo malo y lo feo.

Cuando los administradores se enfrentaron a lo que ellos mismos habían dicho sobre la empresa, así como a los comentarios de sus clientes, no tenían dónde esconderse. Tuvieron que enfrentar la verdad que estaba justo frente a ellos. Trabajando desde un nuevo lugar de honestidad y apertura, Dillon estableció objetivos ambiciosos y alcanzables basados en la autoevaluación del cliente y del grupo. Sabía que cerrar la incómoda brecha entre dónde estaban y dónde querían estar requería pasos graduales y alcanzables. Se cubrieron todos los aspectos de los procedimientos de la organización, incluidas las reservas, el alquiler de equipos, la comida, los sistemas de salida y los métodos de retroalimentación.

Mientras su equipo se esforzaba y lograba éxitos mensurables, David se aseguró de elogiar sus esfuerzos a lo largo del camino, recordándoles lo lejos que habían llegado y lo cerca que estaban de lograr sus objetivos. Para obtener más información sobre el valor de los premios simbólicos, vaya al Capítulo 6 .

Al observar honestamente una situación terrible, establecer objetivos claros y alcanzables y tomar las medidas necesarias para lograr sus objetivos, David y su equipo pudieron salvar el complejo.

No importa quién sea su audiencia, todos los grupos se benefician de una comunicación clara. Cuando las organizaciones están en transición, como suelen estarlo muchas empresas y otros grupos, las partes interesadas necesitan saber hacia dónde van y cómo llegarán allí. Las actualizaciones trimestrales, los informes de estado y los correos electrónicos ocasionales no son suficientes para que todo siga funcionando. Debe repetir periódicamente mensajes que recuerden a los empleados la

dirección de la empresa, los alienten a seguir adelante y los tranquilicen en tiempos de incertidumbre. Con el correo electrónico, Twitter, Facebook, dispositivos portátiles y otras herramientas a tu disposición, no tienes excusa para no comunicarte.
No es necesario entrar en demasiados detalles. Demasiada información puede abrumar y confundir a los empleados y otras partes interesadas. Cíñete sólo al mensaje básico (tu explicación de lo que está sucediendo, tus expectativas y tu visión para el futuro) y tu capacidad para persuadir a las personas a seguir tu camino aumentará.



Aunque la comunicación constante y consistente puede hacerte parecer un disco rayado, sigue hablando. Tranquilizar a todas las partes interesadas (desde los inversores hasta los clientes, el personal y los medios) beneficia a la empresa. Cuando los empleados reciben mensajes claros de la dirección, se sienten parte del equipo. Aún más importante, se sienten respetados (ver Capítulo 3). Eso por sí solo es suficiente para persuadir a la gente a hacer lo que les pides. Si una organización y/o un individuo se cree racional y metódico porque tiene procesos y procedimientos establecidos, cuando en realidad son completamente caóticos y disfuncionales, señale los hechos. Pídales que observen lo que han dicho sobre sí mismos en el pasado e incluyan comentarios de otros para que puedan reflexionar sobre sus comportamientos y ver cómo están funcionando realmente. Luego redefina procesos racionales y metódicos para ayudarles a alcanzar sus objetivos. Para más información sobre cómo realizar este proceso, consulte el cuadro explicativo “Verse con claridad”.

Persuadir a los visionarios desde perspectivas más amplias

Mire para ver a quién se le ocurren ideas innovadoras y es probable que esté ante un visionario con perspectivas más amplias. Por lo general, estas personas tienen una visión clara de lo que quieren hacer y cómo quieren hacerlo y sirven mejor a las organizaciones en tiempos de transiciones importantes. Son protagonistas de obras de teatro, novelas y películas, las personas a las que otros acuden en busca de liderazgo y consejo. En el trabajo, son aquellos que miran alrededor de sus organizaciones y ven posibilidades donde otros ven caos y problemas. Ejemplos de visionarios con perspectivas más amplias incluyen a Steve Jobs, los inventores de Google, Larry Page y Sergey Brin, Henry Ford y, algunos incluso dirían, Julian Assange, fundador de Wikileaks.
Los visionarios con perspectivas más amplias son los líderes del grupo, en el sentido de que brindan dirección y visión a largo plazo. Tienen claro lo que quieren hacer y son

expertos en reclutar personas para que acepten su visión. Se ganan a la gente porque se toman el tiempo para comprender qué los impulsa y motiva. En lugar de decirle qué hacer, los visionarios apelan a sus valores (consulte el Capítulo 3) y luego trabajan para que usted una su visión con la suya (consulte el Capítulo 4). Aunque funcionan mejor en asociaciones y crean un sentido compartido de visión y significado con otros, no siempre son los miembros más populares o aceptados de una organización porque tienden a no pertenecer a la corriente principal.

Los visionarios con perspectivas más amplias son los favoritos de los cineastas debido a su capacidad para ganarse a la gente en lugar de decirles qué hacer. En *Furia de titanes* , Herman Boone (interpretado por Denzel Washington) es entrenador de fútbol. En una de las escenas más conmovedoras de la película, explica por qué, en el sur de Estados Unidos a principios de la década de 1970, unir a los jugadores blancos y negros del equipo de fútbol era mucho más que un simple deporte, sino tratar a las personas con respeto y actuar como hombres. . Si desea escuchar el discurso, vaya a www.americanrhetoric.com/MovieSpeeches/moviespeechremembertheti tans.html



Cuando trabaja para líderes visionarios, puede irritarlos si les ofrece su visión, especialmente si entra en conflicto con la de ellos. Los visionarios con perspectivas más amplias ven su trabajo como un descubrimiento y propagación de posibilidades. Es posible que se sientan amenazados si intentas hacer lo mismo.

En su lugar, persuada a estas personas con perspectivas más amplias para que hagan algo que usted desee reflejándoles sus perspectivas. Hágales saber que comprende para qué están trabajando y qué necesita usted para lograrlo. Toma sus ideas y trabaja en ellas. Los visionarios toman decisiones rápidamente, incluso impulsivamente, centrándose más en las ideas que en los detalles. Refleje el estilo de los visionarios y hable en términos amplios y generales sobre lo que puede ser, en lugar de lo que es. Los visionarios con perspectivas más amplias tienen poca paciencia con los detalles minuciosos y complejos. Están interesados en las posibilidades futuras y no les gusta verse obstaculizados por barreras o límites. Más que querer conocer los hechos, que podrían aburrirlos o impacientarlos, les interesan las implicaciones y las relaciones. Se sienten estimulados por las posibilidades y buscan crear y compartir nuevas ideas. Si tiendes a centrarte más en el aquí y ahora, ajusta tu visión. Observe cómo se comunican estas personas con perspectivas más amplias, su forma de pensar y el lenguaje que utilizan. Cuanto más adaptes tu estilo al de ellos, más éxito tendrás a la hora de convencerlos de que comprendan tu punto de vista. En el Capítulo 9 analizo los estilos reflejados y cómo puedes adaptar el tuyo para que se ajuste al de otra persona.



Cuando esté persuadiendo a visionarios desde perspectivas amplias, asegúreles que transmitirá su visión a su equipo o a otras personas relevantes en términos estimulantes en lugar de presentar sus ideas en un lenguaje directo y cotidiano. Utilice metáforas, analogías y otras formas de lenguaje simbólico. Si desea que su equipo incremente sus esfuerzos, en lugar de amonestarlos para que hagan un buen trabajo, diga algo como: "Ahora es tu oportunidad de aprovechar esas oportunidades que estabas esperando..."

Los visionarios con perspectivas amplias responden particularmente bien cuando

✓ Proporciona un resumen conciso al comienzo de sus observaciones, centrándose en las posibilidades futuras a largo plazo.

✓ Ofrece una revisión de la realidad sin descartar sus ideas, ayudándoles a unir sus visiones con lo real y actual.

✓ Suspende la realidad cuando es necesario para hacer una lluvia de ideas y generar ideas.

✓ Evite empantanarse en hechos y detalles

Para obtener más información sobre cómo persuadir a las personas que ven perspectivas más amplias, vaya al Capítulo 9 .

Influir en quienes buscan la armonía

Las personas que buscan la armonía quieren sentirse conectadas con lo que hacen. Son capaces de establecer empatía y desarrollar una buena *relación* con los demás, y a menudo ven y reconocen sus perspectivas. Solidarios, estimulantes e interesados en otras personas, les gusta cooperar y colaborar, conectando con los demás y creando un ambiente armonioso. Además, quienes buscan la armonía necesitan sentir una interdependencia con los demás, en la que sean mutuamente responsables y compartan un conjunto común de principios. También buscan influencia personal y un sentido de propiedad de algo más grande que ellos mismos. Si quieres sacar lo mejor de las personas que buscan la armonía, muéstrales dónde encajan en el gran esquema. Muéstreles su lugar y propósito y cómo su contribución impacta la perspectiva más amplia.

Las personas que buscan la armonía se alienan cuando no están seguras de lo que se espera de ellas, ya sea en situaciones familiares, dentro de un grupo de trabajo, comité u organización más grande. En lugar de operar con una sensación de “tú y yo juntos”, puede surgir un sentimiento de “ellos contra mí”, lo que lleva a un comportamiento negativo que afecta negativamente a las otras personas con las que están involucrados, así como a los objetivos generales del proyecto. están trabajando.



Carla tiene fama de ser una buena jugadora de equipo. Empleada confiable, busca y crea relaciones armoniosas en el trabajo, evita conflictos y aporta valor a los proyectos. Cuando Carla se mudó recientemente a un equipo más grande y bien establecido, su nuevo gerente le dio poca orientación. Todos en el equipo parecían saber lo que se les pedía y se esperaba que Carla se adaptara y encontrara su propio camino. Debido a que Carla considera importante tener confianza en su papel y saber cómo contribuye a perspectivas más amplias, comenzó a sentirse inquieta y confundida. Cuando le preguntó a su gerente cuáles eran sus expectativas de ella, él dijo que esperaba que ella encajara en el grupo y continuara con su trabajo. Por mucho que lo intentó, Carla no lograba conectarse con su trabajo ni con su equipo. Comenzó a sentirse apática, una condición que nunca antes había experimentado en el trabajo, y empezó a tener miedo de ir a trabajar. Finalmente, su tensión creció hasta el punto de la desesperación y Carla se ausentó del trabajo. Fuera de la oficina, pudo comprender cómo trabajar en una situación ambigua la estaba afectando a ella, a su equipo y al proyecto. Solicitó un traslado a otro departamento. Como resultado de las escasas habilidades de influencia de su jefe, el sentido de propósito de Carla se vio socavado, el equipo se sintió decepcionado y el proyecto se pospuso indefinidamente. Poco después de este desastre, su jefe perdió su trabajo.

Las personas que buscan la armonía quieren mantener el equilibrio y evitar rupturas. Buscan lo mejor en los demás, son fundamentalmente optimistas sobre el futuro y tienden a tener un efecto calmante y estabilizador en sus compañeros de trabajo. Son comprensivos, se dejan llevar, no se preocupan por las cosas pequeñas y, por regla general, es bastante fácil trabajar con ellos; Quizás te guste este tipo de personas.



Las personas que buscan relaciones armoniosas tienden a ser reservadas y centrarse en las personas y los sentimientos. Apoyan a los demás y buscan relaciones honestas, abiertas y amistosas. Son tolerantes y prefieren un enfoque colaborativo para establecer y mantener la armonía dentro de un grupo. Pueden sentir si otros se aprovechan o les exigen demasiado. Las personas cuyos estilos son diferentes a los suyos pueden verlos como aduladores que siempre están haciendo concesiones en aras de la armonía.

Cuando estás influyendo en personas que buscan la armonía:

✓ **Fomente las comunicaciones sinceras** . Animar a las personas que buscan la armonía a expresar sus opiniones e ideas. Solicite comentarios y proporcione objetivos significativos, claramente definidos y realistas.

✓

Fomentar un buen equilibrio entre vida personal y laboral . Si bien se puede esperar, con razón, que alguien lo dé todo en el trabajo, se obtiene lo mejor de las personas cuando se reconoce que tienen una vida fuera del trabajo. Si quieres algo de alguien, asegúrate de darle algo a cambio que satisfaga sus necesidades y se relacione con sus valores. Cuanto más respetes los problemas de las personas fuera del trabajo, más felices y productivos serán en el trabajo.

✓ **Proporcionar plataformas para el desarrollo personal** . Ya sea que ofrezcas capacitación interna, licencia de estudios o una beca para cursos externos, demuestras a las personas que te preocupas por ellas, lo que las motiva a dar lo mejor de sí.

✓ **Alabado sea generosamente** . Las personas que buscan la armonía responden bien a los comentarios positivos. Y cuando cometan un error, menciónalo y sigue adelante. Las personas concienzudas suelen aceptar rápidamente la retroalimentación sobre sus errores.

✓ **Presta atención al tono** . Aunque las personas que buscan armonía pueden manejar noticias difíciles y críticas, es necesario utilizar una voz suave y gentil al presentarlas. Tu mensaje puede incluso parecer desafinado con tu voz suave y acogedora cuando hablas de personas que buscan la armonía. Esta todo bien. Suelen ser escrupulosos y escuchar todo lo que dices.

Cultivar una visión imparcial

Las personas más persuasivas que conozco son capaces de mantenerse al margen de las situaciones y mirarlas con imparcialidad. Los mejores persuasores aceptan las diferencias entre las personas y tratan de encontrar enfoques que funcionen para todos. Vaya al Capítulo 5 para obtener más información sobre el compromiso y el proceso de dar y recibir.

Hagas lo que hagas y seas quien seas, cuando quieras persuadir o influir en otra persona, deja tus prejuicios en la puerta. Si quieres lograr que alguien esté de acuerdo con tu propuesta, proposición o simplemente tu punto de vista, decirle que está mal sentir, pensar o comportarse como lo hace seguramente arruinará tus planes a la hora de persuadirlo a hacer algo que tú no deseas. quiere.



Un sesgo es una perspectiva parcial –una visión preferida– que elimina otras alternativas igualmente válidas. Tiende a ser un término peyorativo y a menudo se intercambia con prejuicio. Un sesgo es un prejuicio o una suposición sin evidencia sustancial. Una persona con opiniones sesgadas normalmente las sostiene basándose en características que incluyen raza, clase social, género, orientación sexual o religión. Además de otras formas de sesgo, incluidas las que se encuentran en las evaluaciones y la toma de

decisiones, a menudo se pueden encontrar sesgos en los medios, donde se pasan por alto los estándares periodísticos.

Si impones tus opiniones y valores a las personas en las que quieres influir, es probable que te malinterpreten. En toda mi investigación para este libro, no pude encontrar ningún ejemplo de éxitos duraderos de personas que persuadieran a otros a seguir su ejemplo mediante enfoques de mano dura. Oh, claro, es posible que puedas obligar a otros con tu punto de vista y lograr que hagan de mala gana lo que les pides. Pero terminará resentido y no querrá volver a hacerte nada.

Las siguientes secciones le ayudarán a cultivar una actitud neutral e imparcial, lo que aumentará su capacidad para lograr buenos resultados en situaciones desafiantes.

Liberarte del juicio

Ser capaz de proporcionar evaluaciones sólidas en los momentos adecuados es esencial para convertirse en un persuasor eficaz. Sin embargo, cuando sus juicios son condenatorios, moralistas o constantemente críticos con el valor de la otra persona, su punto de vista y su capacidad para ver una situación desde todos los lados se vuelven parciales. Las personas tienden a ignorar a los demás que hablan en términos críticos porque sus comentarios les suenan negativos.

Deshazte de pensamientos y sentimientos como “Es tan tonto…” y “Eso es tan estúpido…” y “Su idea nunca funcionará”. Reemplázalas con opiniones positivas. Más adelante en este capítulo, proporciono listas de palabras positivas y negativas para ayudarle a comprender el impacto del lenguaje en sus pensamientos y comportamientos. Si desea obtener más información sobre cómo reemplazar pensamientos y sentimientos inútiles por otros más positivos, consulte *Terapia cognitivo-conductual para principiantes* de Rhena Branch y Rob Wilson (Alta Books), así como *Sanación emocional* para principiantes de David Beales y Helen Whitten. (Wiley), quienes cubren el tema en detalle y brindan actividades paso a paso.

No estoy sugiriendo que te conviertas en Pollyanna, aunque las personas positivas y optimistas aportan vigor y energía a tus proyectos y, en general, es más divertido estar con ellos. El simple hecho de ser neutral, o al menos no negativo, puede resultar útil cuando interactúa con otros. Al no demostrar prejuicios a favor o en contra de una propuesta, permite que otros lleguen a sus propias conclusiones sin dejarse influenciar por las suyas. Consulte el Capítulo 7 para obtener consejos sobre cómo permanecer neutral al escuchar.

Revelar intereses comunes

Las personas persuasivas son apasionadas. Persiguen y proyectan sus pasiones con entusiasmo, volviéndose atractivos e interesantes. Cuando estás rodeado de personas

como estas, quieres seguir sus indicaciones, especialmente cuando descubres que tienen intereses similares a los tuyos o les apasionan las mismas cosas que tú. Para obtener más información sobre cómo las similitudes pueden ayudarle a influir en los demás, consulte el Capítulo 11 .



Tratar de comprender a las personas conduce a resultados más positivos que los que se obtienen cuando juzgas a los demás. Cuanto más descubras sobre las personas a las que quieres persuadir, mayores serán las posibilidades de que encuentres similitudes entre vosotros.

Descubra intereses similares haciendo cualquiera o todas las siguientes opciones:

✓ **Cree que todo el mundo tiene pasiones** . Todo el mundo se siente entusiasmado por algo. Tu trabajo es descubrir cuáles son las pasiones de la otra persona. Los deportes, la comida, la familia y la moda suelen ser lugares fructíferos para empezar. Si estás preparado para el desafío, descubre qué sienten acerca de la política o la religión. Si tienes problemas para encontrar puntos de pasión, sigue buscando. Al final algo surgirá. Sin embargo, si no, es posible que tengas que renunciar a esa persona como una causa perdida.

✓ **Actúa como si tuvieras algo en común** . Si cree que tiene algo en común, tiene más posibilidades de descubrir qué es. Tener una actitud positiva te lleva a donde quieres estar mucho más rápido que asumir que no tienes nada en común.

✓ **Sea diligente en su investigación** . Mientras tengas una computadora o al menos tengas acceso a una, no tienes excusa para no poder descubrir algo sobre las personas en las que deseas influir. Entre Google, Facebook, LinkedIn y Twitter, hay toneladas de información útil disponible. Y si no puedes encontrar más información sobre alguien en línea, pregunta por ahí.

✓ **Escribe lo que observas** . Puede encontrar pistas sobre las pasiones de las personas observando sus hogares, escritorios y oficinas. No estoy sugiriendo que husmees, sólo observa. Por ejemplo, si ves una foto de una familia esquiando durante las vacaciones y eres esquiador, pregunta dónde se tomó la foto y comparte tu propia historia de esquí. También puede descubrir las pasiones de las personas escuchando lo que dicen (consulte el Capítulo 7 para obtener más información sobre las habilidades de escucha activa. El Capítulo 2 está lleno de consejos para encontrar puntos de interés comunes).

Establecer metas y expectativas

Establecer objetivos y expectativas claras es una herramienta poderosa para persuadir a las personas. Las metas y expectativas convincentes aprovechan las motivaciones, necesidades y deseos de las personas, al tiempo que alientan contribuciones valiosas a toda la organización o a una causa mayor.

Imagínese trabajar sin objetivos específicos por un momento. Su vida cotidiana sería caótica, sin sentido y, francamente, una pérdida de tiempo. Trabajar en un entorno donde sus esfuerzos no tienen ningún propósito sería suficiente para que usted se reportara enfermo con frecuencia.
Las siguientes secciones ofrecen un curso intensivo sobre cómo establecer metas que inspiren sin ser demasiado fáciles y que motiven sin ser abrumadoras.

Pensando INTELIGENTE

Para las personas en el mundo laboral actual, SMART es una palabra de cinco letras que siempre surge cuando se habla de establecimiento de objetivos.
SMART es un acrónimo útil que destaca cinco características clave de cualquier objetivo bien construido. Cada objetivo SMART es específico, mensurable, alcanzable, relevante y con plazos determinados.

✓ **Específico:** Sin un objetivo específico, no sabes lo que quieres lograr. Cuando esté determinando su objetivo, incluya qué desea lograr específicamente, a quién podría necesitar llamar para pedir ayuda, cuándo desea lograr su objetivo, sus razones, propósitos o beneficios para lograr su objetivo, y las posibles condiciones y límites.

✓ **Medible:** Establece criterios concretos para medir tu progreso. Cuando mides tu progreso, es más probable que mantengas el rumbo, alcances tus objetivos y experimentes una sensación de logro que te impulse hacia tu objetivo final. Para confirmar que su objetivo es mensurable, haga preguntas como: ¿Cuánto cuesta? ¿Cuántos? y ¿Cómo sé cuándo se han cumplido mis criterios?

✓ **Alcanzable:** una vez identificados los objetivos que son más importantes para usted, encuentre formas de hacerlos realidad. Desarrollar las actitudes, habilidades y recursos para lograrlos. Cuando planificas tus pasos sabiamente y estableces un plazo que te permita ejecutarlos, podrás lograr tu objetivo.

✓ **Realista:** Una meta realista es aquella por la que usted está dispuesto y es capaz de esforzarse. Sólo usted puede determinar qué tan difícil es la meta que desea fijarse. Asegúrese de que cualquier objetivo que establezca tenga suficiente fuerza motivadora para seguir avanzando. Si realmente cree que puede lograr su objetivo, probablemente sea realista. Compárelo con algo similar que haya hecho en el pasado. También puedes preguntarte qué condiciones deben existir para que puedas lograr este objetivo.

✓ **Con límite de tiempo:** mantenga su objetivo dentro de x cantidad de tiempo. Sin una fecha límite, careces de sentido de urgencia y puedes dejar que tu objetivo se desvíe. Con una fecha establecida, pones tu mente inconsciente en movimiento para comenzar a trabajar hacia el resultado deseado. (T también puede significar **tangible** . Cuando puedes experimentar tu objetivo con uno o más de tus sentidos: tacto, gusto, vista u

olfato, tienes más posibilidades de hacerlo específico, mensurable y, por lo tanto, alcanzable).



El Dr. Edwin Locke fue pionero en la investigación sobre la motivación y el establecimiento de objetivos a finales de la década de 1960. Sus hallazgos demostraron que los empleados se motivan mediante objetivos claros y una retroalimentación adecuada. Al establecer metas, las personas se motivan a alcanzarlas, lo que, como resultado, aumenta su desempeño. Muchos años después, el Dr. Gary Latham estudió el efecto del establecimiento de objetivos en el lugar de trabajo. Sus hallazgos coincidieron exactamente con los de Locke. En su influyente estudio, *Una teoría sobre el establecimiento de objetivos y el desempeño de tareas* (1990), enfatizan la necesidad de objetivos explícitos y desafiantes. Si bien esta información no es revolucionaria hoy en día, confirma cómo el establecimiento de objetivos y el desempeño están intrínsecamente entrelazados.

Dejando claras tus metas

El secreto para dejar claras tus metas está en las dos primeras letras de SMART. Debes hacer que tus objetivos sean específicos y mensurables o cuantificables.

Cuando se aprovechan las necesidades y deseos de las personas y se les hace saber exactamente lo que se espera de ellas, es más probable que se sumen que cuando las instrucciones son vagas y ambiguas. Cuando incluye un período de tiempo bien definido para completar las tareas, aumenta su capacidad para persuadir a otros a seguir sus intereses.

No pierda el tiempo diciéndole a alguien que "se esfuerce mucho" o que "haga lo mejor que pueda". Bríndeles un objetivo específico que alcanzar, como un "objetivo de reducir su tiempo de entrega en un 40 por ciento" o "reducir sus costos en un tercio en el próximo trimestre".

Además de especificar tus objetivos, haz que alcanzarlos sea un desafío. Los estudios demuestran que cuando se presentan objetivos específicos y difíciles a equipos e individuos, su desempeño es considerablemente mejor que cuando los objetivos son vagos y fáciles.

Si te fijas metas que sean fácilmente alcanzables, no serán emocionantes. Y si la gente no está entusiasmada con lo que está haciendo, no suele molestarse en hacerlo. Por otro lado, al establecer metas altas, las personas experimentan una gran sensación de logro una vez que las alcanzan.

Garantizar que sus objetivos sean alcanzables

Como mencioné en la sección anterior, esforzarse por satisfacer aspiraciones desafiantes es importante para crear una sensación de orgullo y logro. Sin embargo, también debes asegurarte de que los objetivos que establezcas no sean *demasiado desafiantes* . Persuadir a alguien para que lo dé todo cuando no tiene posibilidades de cruzar la meta no tiene sentido.

Establezca metas que creen un equilibrio entre lo desafiante y lo realista y observe cómo las personas aprovechan la oportunidad para lograrlas. Si te fijas una meta que no tiene posibilidades de alcanzarse, tu equipo se desmotiva más que si te fijas una meta que fuera muy fácil de lograr. La gente tiene una gran necesidad de logros y éxito. Establecer objetivos desafiantes y realistas es una forma de persuadirlos a buscar el oro.



Los plazos ajustados obligan a las personas a actuar, mientras que los plazos imposibles les hacen abandonar sus herramientas incluso antes de empezar. Las metas deben ser lo suficientemente desafiantes como para que usted se esfuerce por alcanzarlas, pero no tanto como para que sean imposibles de alcanzar. Los objetivos desafiantes deben estar bajo tu control, no depender de lo que hagan otras personas o de eventos aleatorios (como convertirte en astronauta a los 60 años o ganar la lotería). Ejemplos de objetivos adecuadamente desafiantes incluyen:

✓ Perder 5 libras en 5 semanas y mantener el peso durante al menos un año, a un promedio semanal de 1 libra por semana, es un objetivo apropiadamente desafiante. Perder 5 libras en una semana y mantener el peso durante al menos un año no es realista.

✓ Ser capaz de conversar en un idioma extranjero en seis meses. Si asistes a clases con regularidad y practicas a diario, deberías poder conversar dentro de este período de tiempo. Darse sólo una semana para pasar del profano a la conversación no sería un desafío realista.



La gente suele utilizar las palabras *metas* y objetivos indistintamente. Sin querer parecer pedante, las metas y los objetivos son diferentes y están diseñados para complementarse, no reemplazarse, unos a otros. Las metas son de nivel superior y más generales que los objetivos, que son de nivel inferior y específicos. Un ejemplo de meta es determinar cómo un proyecto refleja la misión de una empresa, mientras que los objetivos estipulan específicamente cómo el proyecto logra esto mediante pasos claramente definidos que se muestran en el enfoque SMART.

Proporcionar incentivos para obtener resultados exitosos.

Puedes persuadir a las personas para que lleguen lejos cuando les ofreces una recompensa significativa en la línea de meta. Ya sea que le presenten un trofeo, le den una carta de recomendación o le den una palmadita pública en la espalda con un sincero “Gracias por su contribución”, las investigaciones y situaciones de la vida real muestran que el reconocimiento y los logros son factores que influyen en las personas para hacer lo mejor que puedan..

La mayoría de las veces, cuanto más difícil sea el objetivo, mayor será la recompensa. Puede persuadir a las personas para que busquen las estrellas asegurándoles que tiene la intención de recompensar sus esfuerzos cuando hagan lo que se espera de ellos.



Las investigaciones muestran consistentemente que el dinero no es el principal motivador para la mayoría de las personas. Oh, claro, escuchamos historias de personas que no pueden levantarse de la cama sin grandes fajos de dinero esperándolos, pero la mayoría de las veces, las personas se dejan influenciar por metas que ofrecen la oportunidad de lograr logros y reconocimiento, así como una pasión por ellos mismos trabajo. Dicho esto, excepto los monos, nadie quiere trabajar por miseria. Los objetivos desafiantes requieren recompensas apropiadas.



Douglas trabajó en las Casas del Parlamento como pasante, ganando 10 dólares al día para cubrir sus gastos de almuerzo y metro. Durante los 12 meses que estuvo allí, Douglas se ganó la reputación de ser un joven al que le gustaba asumir proyectos desafiantes y trabajar en ellos hasta completarlos. Aunque tenía que vivir en el campo, viajar a la ciudad todos los días –saliendo temprano y llegando tarde a casa– y aceptar trabajos como bartender y camarero los fines de semana para ganar dinero, tanto él como sus padres sabían que su pasión por el gobierno y su oportunidad de ser reconocido por su trabajo se compensaba con largas jornadas y un salario corto. Al final de su pasantía, Douglas fue recompensado con tres notables cartas de referencia y fue uno de los cinco pasantes invitados a una cena privada con el Primer Ministro y su Gabinete. A Douglas le ofrecieron un puesto remunerado en la embajada británica en Washington, que aceptó con sensación de logro y orgullo.

Obtener compromiso

Al establecer metas, asegúrese de que las personas las comprendan y estén de acuerdo con ellas. Si no, todos acabarán frustrados y decepcionados.
Evite la frustración y la decepción haciendo que las personas le ayuden a crear sus propios objetivos. Involucre a las personas en el establecimiento de metas, la toma de decisiones y la responsabilidad del resultado y observe cómo crecen sus esfuerzos.



La A y la R en el acrónimo SMART significan *alcanzable y relevante* , pero también pueden significar *aceptado y realista* . Consiga que alguien acepte un objetivo que considere realista y observe cómo trabaja según lo prometido.
Cuanto más difíciles sean de alcanzar los objetivos, más compromiso requerirán. Los objetivos fáciles son simples y requieren poco esfuerzo. Las metas difíciles requieren que profundices para encontrar inspiración y aliento.
Sería irracional, inútil y un completo desperdicio de recursos negociar y obtener la aprobación de cada objetivo que se proponga una empresa u organización grande. Las metas por las que persuada a las personas a esforzarse deben ser consistentes y estar en armonía con las expectativas previas.
Esfuércese por demostrar que los objetivos que propone están en consonancia con los intereses de la organización y son coherentes con los objetivos establecidos. Además, informe a las personas lo que está sucediendo en toda la organización para que puedan ver que las metas propuestas son consistentes con la estrategia general de la organización. Las metas funcionan mejor cuando están escritas y firmadas por personas relevantes. Publicar objetivos en un lugar público (como un tablero de anuncios en la cafetería o en la página de inicio del sitio de intranet de la empresa) recuerda a todos lo que acordaron hacer. A nivel personal, anota tus objetivos, fírmalos y féchalos. Las investigaciones muestran que cuando te comprometes con tus objetivos por escrito, es más probable que los alcances porque el acto de escribirlos te motiva a actuar y te recuerda que debes hacerlo.

Proveer retroalimentacion

Puede que le resulte mucho más fácil influir en el comportamiento de una persona cuando le brinda retroalimentación para hacerle saber cómo le está yendo hacia las metas y expectativas aceptadas. El contacto informal y regular anima a las personas a seguir adelante cuando los tiempos son difíciles y les permite saber que usted reconoce y aprecia sus esfuerzos.
Además de la retroalimentación informal, asegúrese de realizar sesiones en las que se siente cara a cara y discuta el desempeño de los objetivos. Sin dar respuestas específicas y estructuradas a los esfuerzos de las personas, no saben cuál es su situación. Se pueden ignorar las expectativas, no alcanzar las metas e inevitablemente surgen decepciones y resentimientos. Si desea influir en el desempeño a largo plazo de

los demás y persuadirlos a tomar las medidas necesarias para lograr sus objetivos, tómese el tiempo para brindarles retroalimentación para que sigan avanzando, especialmente cuando los tiempos se ponen difíciles.



Cuando proporcione comentarios, asegúrese de centrarse en el desempeño de la persona y no en su personalidad. Hacer observaciones personales sobre otra persona hace más daño que bien. Por ejemplo, si dices

"Realmente arruinaste tu presentación. Estabas desorganizado, inseguro y no sabías de lo que hablabas".

probablemente no resolverás los problemas; mientras que si dices

"Intentaste cubrir mucho material en un corto espacio de tiempo. Cuando te perdiste en tu segundo punto, te alejaste de la audiencia y miraste tus notas y la pantalla durante el resto de tu presentación. Al final, cuando dijiste "Gracias", estabas mirando tus notas. Este comportamiento lo separó de sus oyentes. Si alguna vez te vuelves a perder, ¿qué puedes hacer diferente? es mucho más probable que produzca resultados positivos.

Parte IV

Poner en práctica las habilidades de



persuasión e influencia

"Nada como una pequeña historia, algunas metáforas y un fenómeno milagroso para dejar claro un punto".

En esta parte...

Y Es hora de ensuciarse las manos. En estos capítulos, le presentaré el poder de su cuerpo y su voz como instrumento de persuasión. Aquí podrás descubrir cómo hacer que tus movimientos y gestos hablen tan persuasivamente como tu voz y cómo, cuando hablas, puedes modular tu voz para que tenga un efecto muy influyente.

Capítulo 13

Mover el cuerpo: poner a trabajar el lenguaje corporal

En este capítulo

- Lectura de gestos y posturas.
- Responder a signos y símbolos.
- Sintonizarse, de forma no verbal
- Reforzando tu mensaje

S y quieres persuadir a otras personas, empieza por prestarles atención. Además de escuchar lo que dice la otra persona (ver Capítulo 7) y acceder a lo que realmente quiere decir, observe su postura, gestos y expresiones. ¿Se balancea, golpea con los pies o tamborilea con los dedos mientras le hablas? ¿Está ella reclinada en su silla y mirando por encima de su hombro, con una mirada distante en sus ojos, mientras discuten los planes para el evento de la próxima semana?



Los tres objetivos principales del lenguaje corporal son:

✓ Reemplazar el habla

✓ Reforzar el discurso

✓ Mostrar (o traicionar) el estado de ánimo de una persona

Otro propósito del lenguaje corporal es establecer *una buena relación* . Las personas que mantienen una *buena relación* entre sí tienen lo que los italianos llaman *simpatico* , que puede traducirse aproximadamente como alguien que tiene una conexión compartida o un vínculo mental. Cuando estableces conexiones, el camino hacia la persuasión es mucho más sencillo. Puedes demostrar esta conexión de muchas maneras, incluida la forma en que usas tu cuerpo (consulta el Capítulo 2 , donde cubro cómo reflejar y seguir los movimientos de alguien para generar confianza, y donde puedes descubrir cómo usar tu cuerpo para demostrar que te preocupas por ti). alguien o con lo que es importante para él).

Los gestos, posturas y expresiones indican sentimientos, estados de ánimo y actitudes. Puedes saber el estado de ánimo y la actitud de una persona por la forma en que se muerde el labio, sacude las piernas y te toma las manos. Notar y reflejar los sentimientos de la otra persona indica que ustedes dos son comprensivos. Y persuadir a alguien con quien uno simpatiza es mucho más fácil que persuadir a alguien que es antagónico.

En este capítulo, le muestro cómo reflejar y seguir los movimientos de otra persona para establecer *una buena relación* y demostrar compatibilidad. Exploras los beneficios de moverte al ritmo de otras personas antes de cambiar a tu propio ritmo y llevarlos a donde quieras. Finalmente, descubrirá cómo enviar señales poderosamente persuasivas con una ceja levantada, un ligero movimiento de los dedos o un movimiento de la mano.

Usar tu cuerpo como herramienta persuasiva

Tu cuerpo es una herramienta de influencia. Ya sea que elijas sentarte con la espalda recta y la boca cerrada o inclinarte hacia adelante con una cálida sonrisa, tus movimientos, gestos y expresiones pueden ganar o perder puntos de persuasión. Durante los últimos 60 años aproximadamente, los antropólogos y psicólogos sociales han informado sobre el impacto del *comportamiento no verbal* en la comunicación. Este término incluye no sólo gestos, movimientos y expresiones físicas, que son el tema central de este capítulo, sino que también describe características vocales como la intensidad, el ritmo y el intervalo. El capítulo 14 cubre su voz persuasiva en detalle.

Para bien o para mal, las personas diseñan su forma de pensar y sentir según la forma en que armonizan y mueven partes de su cuerpo. Si te muerdes el labio con la mano en la cadera o te frotas las manos, estás indicando tu estado de ánimo. Una inhalación más aguda, una boca cerrada, una mirada en blanco o una cálida sonrisa también pueden mostrar tus sentimientos.

Mi libro Lenguaje corporal para tontos (Wiley) ofrece un análisis detallado del impacto del lenguaje corporal en la comunicación en general. En este capítulo, sin embargo, me centraré principalmente en mostrar cómo reflejar y hacer coincidir las señales corporales de otras personas te ayuda a persuadir e influir en los demás.

Ponerse a tono

Tomarse el tiempo para leer, reconocer y responder a los movimientos corporales de otras personas demuestra su deseo de mostrar respeto, establecer una buena relación y producir resultados. ¿Y no es esa la base de la persuasión ética?



A menudo escuchamos a la gente hablar de *simpatía* , pero, sinceramente, ¿sabes a qué se refieren? Permítame traducir. Tener *compenetración* es hablar el mismo idioma que la otra persona. Se sienten cómodos y en sintonía el uno con el otro. Cuando estás en *sintonía* con alguien, estás a un pequeño paso de poder influir en él.

Comportarte de manera similar demuestra que valoras los sentimientos, el estado de ánimo y las actitudes de la persona y demuestra tu compatibilidad. Al demostrar afinidad físicamente, estás en el camino de la persuasión. En otras palabras, es más probable que influyas en los demás si eres capaz de captar y reflejar sus gestos, expresiones y movimientos que si te comportas en contra de los de ellos.



Cuando muestras respeto por otra persona, casi de inmediato puedes sentir que aumenta el factor de compatibilidad. Cuando las personas se sienten compatibles contigo, están abiertas a tu influencia. Cuando los movimientos de su cuerpo y sus expresiones faciales son *congruentes* con los de su cliente o colega, su mente y sus movimientos parecen armonizados y coreografiados para trabajar juntos en armonía.



En su libro *Coaching with NLP for Dummies* , publicado por Alta Books, *Kate Burton describe* la congruencia como “tener una sensación de paz” cuando las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal son consistentes y encajan en armonía.

Piense en la congruencia como bailar con alguien cuyo cuerpo se adapta cómodamente al suyo y cuyo ritmo, movimiento y sincronización coinciden perfectamente con el suyo. Excelente. Ahora imagina bailar con alguien tenso y rígido. Este compañero se pone de pie mientras los otros bailarines giran a tu alrededor. Nada congruente y no una experiencia agradable. El lenguaje corporal que usted y la otra persona muestran durante una conversación puede inspirar sentimientos igualmente placenteros o no.



Cuando te sientas cómodo y a gusto con alguien, observa tu lenguaje corporal y observa el de la otra persona. Lo más probable es que ambos estén sentados, de pie o reclinados de manera similar. Casi parece que te estás mirando en un espejo; Por supuesto, no es necesario ser del mismo origen étnico, género o tamaño para que esto suceda.

Comprender el lenguaje corporal de los demás.

Desde el primer momento que ves a otra persona, empiezas a interpretarla. Notas cómo luce, qué viste y cómo se mueve. Mientras haya espacio para la interpretación dentro del arco iris de tus observaciones, lo que veas puede alertarte sobre lo que

puedes esperar. Y una vez que sabes qué esperar, rápidamente descubres cómo responder.

Por ejemplo, la forma en que un compañero de trabajo se para o se sienta indica qué tan abierto está a interactuar con usted:

✓ Si sus ojos están enfocados en la pantalla de la computadora y sus dedos se ciernen sobre las teclas expectantes, su presencia probablemente sea una interrupción.

Quizás este no sea el mejor momento para iniciar una conversación superflua.

✓ Sin embargo, si levanta la vista de la pantalla y reconoce tu presencia *con* una sonrisa de bienvenida, tienes su atención. Míralos a los ojos y empieza a hablar.

En el momento en que entres en el espacio de otra persona, ya sea en el trabajo o en el tiempo libre, haz una pausa y mírala. Observe a las personas tal como son y luego realice un seguimiento de sus estados de ánimo (consulte la siguiente sección, “Reflejo y seguimiento”).



Afina tu capacidad para observar las características físicas de otra persona con este ejercicio. Necesitas un compañero, alguien en quien confíes lo suficiente como para jugar contigo. Pídele a tu pareja que se ponga en una posición cómoda.

1. Pídele a tu pareja que piense en algo.

No importa lo que. Podría ser una película, un amigo, una flor, una noticia, una experiencia reciente u otra persona. Lo que sea. Llame a este pensamiento "A".

dos. Mientras tu pareja piensa en el tema elegido, observa lo que está sucediendo físicamente.

¿Cómo es el cuerpo de tu pareja? ¿Cómo es tu postura? ¿Qué expresiones y gestos notas? ¿Cómo respira tu pareja? ¿Hay músculos tensos?

Mientras tu pareja piensa en “A”, toma una imagen mental. Lo que estás observando es cómo tu pareja caracteriza a “A”. Mantenga esa instantánea mental.

3. Pídele a tu pareja que se mueva por la habitación y aclare su mente.



Por ejemplo: Pídele a tu compañero que nombre cinco cosas que pueda ver. Esta actividad ayuda a su pareja a reenfocarse, sacar "A" de su mente y volver a su estado normal.

4. Pídele a tu pareja que piense en algo diferente y observe tu apariencia física.

Si bien este segundo pensamiento no tiene por qué ser lo opuesto al primero, sí tiene que ser algo completamente diferente. Llame a este segundo pensamiento "B".

Después de que tu pareja piense en “B” y tú notes la expresión de su cuerpo y tomes otra imagen mental, pídele a tu pareja que rompa ese estado, como lo hiciste en el Paso 3.

5. Pídele a tu pareja que se ponga en una posición cómoda y piense en "A" o "B". Dile que no diga lo que está pensando.

Si su antena de empatía está funcionando y sus fotografías anteriores son precisas, puede identificar en qué está pensando su pareja ahora simplemente leyendo sobre su lenguaje corporal, incluidas las expresiones, los movimientos musculares y la velocidad de la respiración.

Al adquirir más experiencia en reconocer cambios en el lenguaje corporal de otra persona mientras habla sobre ciertos temas, obtendrá pistas sobre cómo se siente la otra persona sobre diversos temas.



No corresponda con un comportamiento agresivo, ya que esto solo resultará en emociones intensas y menos oportunidades para persuadir o influir en la persona. Entonces, si alguien te saluda con un gruñido cuando ingresas a su espacio, no sientas que tienes que devolverle el gruñido. Simplemente asiente con la cabeza, da un paso atrás y regresa en otro momento. Antes de volver a entrar en el espacio de esa persona, revisa tu lenguaje corporal a medida que te acercas. Si ella sonríe cuando te ve, devuélvele la sonrisa y acércate. Si ella frunce el ceño o te ignora, sigue adelante. Si realmente tienes que hablar con ella, pide una cita.

Duplicación y seguimiento

En *Libro de trabajo de programación neurolingüística (PNL) para principiantes* (Wiley), Romilla Ready y Kate Burton describen el proceso de reflejar y seguir (o emparejar) como una "danza de simpatía" en la que las personas que se llevan bien se mueven al unísono, inclinándose. adelante, retrocediendo y haciendo gestos similares con la misma velocidad y ritmo.

Aunque las palabras "duplicación" y "seguimiento" a menudo se usan indistintamente, como lo hago yo en este capítulo, existe una sutil diferencia:

✓ Cuando *reflejas* a alguien, eres su imagen reflejada. Por ejemplo, si estuvieras parado frente a otra persona que levantó su mano derecha con la palma hacia ti, levantarías tu mano izquierda con la palma hacia ella, creando una imagen especular. Reflejar no es imitar y debe ser sutil y respetuoso para no ofender o avergonzar. Es una forma de establecer *una relación profunda e inconsciente* y está destinada a ser utilizada éticamente (para obtener más información sobre el comportamiento ético, consulte el Capítulo 5).

✓ Por otro lado, si estuvieras parado frente a alguien que levantó su mano derecha y tú levantaste la izquierda, lo estarías *siguiendo* . Seguir es menos obvio y más fuera de tu conciencia que reflejar. Cuando imitas el comportamiento de alguien, dejas pasar un poco de tiempo entre el momento en que la otra persona hizo un gesto y el momento en que reflejaste lo que observaste, a menos, por supuesto, que estéis bailando juntos, que es el caso de que reflejéis movimientos en sintonía. para evitar pisarse los pies unos a otros.

El seguimiento y la duplicación son formas de sintonizarnos con la forma en que alguien piensa y experimenta el mundo. Piense en ambos comportamientos como un método de escuchar con todo el cuerpo. El reflejo y el simple seguimiento ocurren naturalmente cuando usted y la otra persona están en *sintonía* , lo que lo hace más susceptible y más capaz cuando se trata de persuadir y ser persuadido.

✓ Cuando eres susceptible a la persuasión, estás abierto y receptivo al proceso.

✓ Cuando tienes experiencia y eres competente para reflejar y combinar, eres más capaz de persuadir que si careces de las habilidades.

Además de igualar los gestos, expresiones y movimientos de otras personas, también puedes igualar y reflejar sus voces, algo que cubro con más detalle en el Capítulo 14 . Seguir las acciones de otros no significa reproducirlas exactamente, movimiento a movimiento. En cambio, reflejas más el significado de lo que están comunicando, más como parafrasear las palabras de las personas que citarlas directamente.

Si no tienes una *relación natural* con alguien, puedes construirla mediante el reflejo consciente y el monitoreo para construir la relación. Algunos comportamientos no verbales que puedes observar y luego comparar y reflejar incluyen:

✓

Patrones de respiración: observe la velocidad de respiración de la otra persona. ¿Es rápido o lento? ¿Ruidoso o silencioso? Observe el cuello, los hombros, el pecho y el torso de la otra persona, y cómo se mueven estas partes del cuerpo cuando inhala y exhala. Busque movimientos suaves que indiquen desde dónde está respirando e intente respirar desde el mismo lugar. Por ejemplo, si alguien respira de forma breve y brusca con la parte superior del pecho, haga que su patrón de respiración también sea breve y agudo. Si respira lentamente, con la parte más profunda de su cuerpo, haz que tu respiración también sea lenta y profunda.



Si la persona que estás observando es una mujer, evita ofenderla centrándote en los movimientos de su cuello y hombros mientras respira.

✓

Ritmo de movimiento y niveles de energía: ¿La otra persona está excitada o tranquila? ¿Puedes describir la energía de la otra persona como alta o baja?

✓

Posturas corporales, gestos y expresiones: ¿la otra persona te mira mientras habla? ¿Son sus movimientos similares a los que haces tú? ¿Tiene algún gesto característico?

Puede haber ocasiones en las que debas evitar reflejar e igualar el comportamiento de alguien. Por ejemplo, si alguien te habla sin parar y quieres terminar la conversación, rompe la *relación* tergiversando su comportamiento. Rompe el contacto visual, gira tu cuerpo hacia ella, cambia tu respiración para que contraste con la de ella, cambia tu expresión facial; hagas lo que hagas, hazlo de manera diferente a lo que hace la otra persona. Pronto recibirá el mensaje de que es hora de pasar a otra persona.

Quizás te preguntes qué debes hacer si estás con alguien que está deprimido o se siente incómodo. Comience por hacer coincidir su comportamiento con el de ella para establecer una *buena relación* , luego diferencie usando diferentes patrones o respuestas contradictorias a las que ella presenta para redirigir, interrumpir o finalizar la conversación. Debido a que reflejar puede llevarte a compartir la experiencia de la otra persona, evita reflejar a personas angustiadas o que sufren problemas graves de salud mental.

En la siguiente sección, hablo sobre el ritmo y el liderazgo, donde usted iguala el comportamiento de alguien y cambia lentamente el suyo para llevarlo a donde usted quiere que esté.

Reflejar y seguir puede ser instintivo para usted y realizarse sin esfuerzo. Para otros, es una conducta que hay que trabajar. Ya sea que le resulte fácil o difícil reflejar las características enumeradas anteriormente, la buena noticia es que, con la práctica, puede adquirir mucha más experiencia en reflejar y seguir a otros.

Si quieres practicar el mirroring, empieza poco a poco, en situaciones sin riesgos (una reunión informal con amigos) o con personas que sabes que no volverás a ver. Esté preparado para volverse tan bueno reflejando que las personas a las que refleje terminarán queriendo ser sus amigos.



Sea consciente de la delgada línea entre imitar y moverse en armonía con alguien. La gente sabe instintivamente si estás siendo amable con ellos o no eres sincero. Intenta ser sutil. Por ejemplo, cada vez que la persona al otro lado de la mesa revisa sus documentos, no es necesario que usted revise los suyos de inmediato. En su lugar, observe lo que está haciendo y responda de una manera comparable (frotándose las palmas de las manos o sacudiendo el pie al ritmo de sus acciones, por ejemplo), reflejando su estado de ánimo en lugar de sus movimientos exactos.

Marcar el ritmo y liderar a otros

Si quieres persuadir a alguien, primero debes *persuadir* a la otra persona. Para ello debes escuchar, escuchar y escuchar un poco más lo que ella te está diciendo. Luego capturas sus comportamientos y vocabulario y adaptas el tuyo para que se ajuste al de ella. Cada vez que actúas con respeto estableces *una relación genuina* .

Para ver un ritmo eficaz en acción, observe a los vendedores realmente buenos. Observe cómo resuenan con sus clientes al escuchar atentamente y mostrar un interés genuino. Estas personas actúan con integridad en lugar de intentar engañar al comprador. Si está interesado en la integridad, consulte el Capítulo 5 .

Caminar, reflejar, seguir y liderar son parte del mismo grupo y encajan perfectamente como piezas de un rompecabezas. Una vez que haya observado el comportamiento de alguien y lo haya reflejado en el suyo (refleje y siga), habrá comenzado el proceso de caminar. Como ya corres junto a alguien a la misma velocidad (lo cual es una forma figurada de describir el ritmo), lo siguiente es conducir, llevando a la persona a donde quieres que vaya. Más adelante en esta sección, ofrezco formas de lograr que alguien esté de acuerdo con usted.

Para simpatizar con alguien, necesitas conocer a la otra persona, ser paciente con ella y brindarle toda tu atención. Sabes lo bien que se siente cuando alguien se toma el tiempo para estar contigo tal como eres, en lugar de intentar presionarte o arrastrarte a donde quiere que vayas. Dale a alguien el mismo sentimiento.



Para guiar a los demás de manera efectiva, primero encuéntrelos donde están y luego llévelos a donde usted quiere que vayan. Imponer tus niveles de energía a alguien cuya disposición está en un punto diferente puede provocar una ruptura en la comunicación incluso antes de que comience. Específicamente:

✓ Reconoce a la otra persona prestándole toda tu atención. Escuche lo que dice sin juzgar ni predecir lo que vendrá después. Observa sus patrones de respiración, así como su postura, movimientos y expresiones, adaptando los tuyos a los de ella. Presta atención a las palabras que elige y a su calidad vocal, reflejándolas en su patrón de habla.

✓ Sea paciente. Dedicar sólo uno o dos minutos al nivel de energía de la otra persona la hará más receptiva a su influencia.

✓ Para llevar a alguien a donde quieres que vaya, puedes hacer preguntas, dar instrucciones o explicar algo. También puedes cambiar la forma en que hablas sobre el tema y ver si ella estará de acuerdo con tu punto de vista. Si no lo hace, continúe paseando hasta que esté lista para aceptar el cambio que le está presentando.

✓ Puedes liderar por medios no verbales, marcando el ritmo de la respiración de la otra persona, por ejemplo, y luego ajustando tu velocidad para ver si te sigue. Si no está lista para cambiar, vuelva a su ritmo y vuelva a intentarlo en unos momentos.

✓ Abstenerse de hacer juicios de valor o decirle lo que es correcto que haga. Escucha lo que te dice y refleja sus palabras para que se sienta comprendida, respetada y reconocida. Una vez que ella confíe en ti, no tendrás problemas para llevarla a donde quieras ir.

Hablar eficazmente con tus movimientos y gestos

Los mimos se basan completamente en gestos, movimientos y expresiones para transmitir mensajes. Los actores y bailarines usan sus cuerpos para enviar señales y tú también.

Como dije en el Capítulo 3 , la gente compra con sus sentimientos y los justifica con hechos. Además, las palabras transmiten ideas, datos e información, mientras que los comportamientos no verbales transmiten sentimientos, estados de ánimo y emociones. Por lo tanto, tiene sentido hacer que su cuerpo trabaje para usted para poder establecer conexiones emocionales.

Ya sea que esté sonriendo, frunciendo el ceño, erguido o encorvado, sus emociones se muestran. Si bien ser fiel a su verdadero yo es fundamental para su éxito (consulte el Capítulo 2), permitir que sus sentimientos se hagan públicos puede traerle desventajas.

El lenguaje corporal de Joana es más que expresivo: en realidad tiende a ser exuberante y llamativa y, en ocasiones, puede parecer fuera de control. Tuvo que aprender a ajustar su comportamiento a su entorno para que la gente pudiera sentirse segura y cómoda a su alrededor. A pesar de ser intelectualmente brillante, ha tenido que esforzarse mucho para contener sus emociones porque a menudo no puede comprender los efectos de su comportamiento.

Los estudios sobre el impacto del lenguaje corporal en la comunicación consideran que el comportamiento no verbal es más influyente que las palabras que se pronuncian. Esto no significa que puedas hablar dulcemente mientras tu cuerpo se mueva de manera persuasiva. Como dije anteriormente en este capítulo, sus palabras y acciones deben ser congruentes para que se crea su mensaje.

Los gestos, las expresiones y las posturas corporales son herramientas poderosas que pueden restar o sumar a tu mensaje. Las siguientes secciones exploran formas de acentuar los aspectos positivos y minimizar (o incluso eliminar) los negativos.

Dejando poderosas primeras impresiones



Lo has oído antes y lo volverás a oír: nunca tendrás una segunda oportunidad de causar una primera impresión. Da una buena primera impresión y tus posibilidades de influir en la otra persona aumentarán. Deja una mala impresión y te resultará difícil ganarte la confianza y credibilidad de la otra persona.

Las investigaciones demuestran consistentemente la importancia de las primeras impresiones y su impacto. Superar las etapas iniciales es muy difícil si la primera impresión que das es contraria a lo que la otra persona busca.
Las primeras impresiones son duraderas y dictan el ritmo del resto de la relación. Los hombres y mujeres en relaciones personales y profesionales a menudo informan que la confianza es la característica más sexy, impresionante y atractiva que una persona puede transmitir. La confianza genuina se proyecta a través de una combinación de rasgos externos (apretón de manos firme, contacto visual, postura erguida, sonrisa cálida) y un alto sentido de confianza en uno mismo y valor personal.



Si tu autoestima es baja, párate frente a un espejo con la cabeza erguida, los hombros hacia atrás y una sonrisa, y repite: "Los valores que aporto a las relaciones son…", llenando los espacios en blanco con comentarios positivos. acerca de ti mismo. Si al principio tienes dificultades con este ejercicio, háblate a ti mismo como si fuera tu mejor amigo. Si crees que aportas algo positivo, los demás también lo creen. Además de tratarte a ti mismo con respeto, trata a los demás de la misma manera. Muestre interés en ellos, llámelos por su nombre. Cuanto más respeto muestras, más respeto recibes y más persuasivo e influyente te vuelves.

Hasta el final de su vida, mi madre me recordaría: "¡Párate derecho, echa los hombros hacia atrás y mantén la cabeza erguida!". Estos recordatorios siguen siendo vitales para crear una buena primera impresión, ya sea que vaya a una primera cita, a una entrevista, a hablar en una reunión escolar o a solicitar la mejor mesa en el nuevo restaurante de moda.
Siga las recomendaciones a continuación cuando quiera causar la mejor impresión:

✓ **Establecer y mantener contacto visual.** Cuando miras a alguien a los ojos, das la impresión de que eres confiado y serio. Mantenga contacto visual el 85 por ciento del tiempo durante una conversación para parecer digno de confianza e interesado en lo que dice la otra persona. Evite mirar fijamente porque esto puede hacer que parezca intimidante y un poco atemorizante.

✓ **Solía sonreír.** Una sonrisa cálida y amigable tranquiliza a los demás y te hace parecer cómodo y relajado. Cuando usted y la persona a la que desea persuadir están tranquilos y cómodos, siente que persuadir es más fácil que si ambos se sintieran tensos y nerviosos.

✓ **Párese derecho** . Coloque su peso de manera uniforme en ambos pies (paralelos a sus caderas, un pie ligeramente delante del otro) para que se vea y se sienta centrado y seguro. En lugar de encorvarse, levante la cintura y el pecho, imaginando que los omóplatos se juntan con la columna y derriten la espalda, y mantenga la cabeza en posición horizontal, para dar la impresión de alguien que tiene el control.

✓ **Reclama tu espacio.** Estés donde estés, actúa como si pertenecieras a ese lugar. Si se siente nervioso o inseguro, dígase en silencio: "Estoy feliz de estar aquí y la gente quiere escuchar lo que tengo que decir". Darte mensajes alentadores te hace sentir bien contigo mismo y te da una impresión optimista.

✓ **Muévete con propósito.** Los dedos inquietos, los pies arrastrados y los ojos furtivos te hacen parecer nervioso e incómodo. Haga que sus gestos y expresiones sean claros y significativos, y cuando se mueva, hágalo con concentración y energía.

✓ **Ofrezca un apretón de manos firme.** Cada vez que le des la mano a alguien, da lo mejor de ti en el gesto. Un apretón de manos flojo da la impresión de desconexión, mientras que un apretón que rompe huesos es doloroso. Toque la mano de la otra persona en posición vertical, palma con palma, con la membrana entre el pulgar y el índice (conocida como región tenar) uniéndose a la de ellos.

✓ **Concéntrate en la otra persona.** Participe en una pequeña charla que se parezca a un partido de tenis, y cada persona contribuya a la conversación de una en una. Si monopolizas la conversación, parecerás egocéntrico y desinteresado en la otra persona.

✓ **Habla enérgicamente.** Tu voz transmite una impresión de quién eres , así que haz que la tuya sea buena. La monotonía no es interesante y una voz que no se puede escuchar da sensación de incertidumbre. Aunque la gente piensa más rápido de lo que habla, si hablas a unas 145 palabras por minuto, lo suficientemente alto como para ser escuchado sin

Para explotar los tímpanos de tu oyente, debes ser capaz de mantener la atención de la gente. Para obtener más información sobre cómo captar la atención de alguien, vaya al Capítulo 8 y, si desea obtener más información sobre cómo hablar de manera persuasiva, eche un vistazo al Capítulo 14 .

Enmascarando tus sentimientos

“Sonríe aunque tengas el corazón roto”, “Las niñas grandes no lloran” y “Pon una sonrisa en tu cara” son algunas de las expresiones que quizás hayas escuchado mientras crecías. Actuar como si fueras valiente, confiado y valiente cuando te sientes asustado, dudoso y aterrorizado está diseñado para proyectar una imagen de confianza y control y para convencer a los demás de que cuando dices: "Todo está bien", las cosas realmente van bien.

A veces es posible que no quieras que los demás sepan cómo te sientes. Cuando alguien muestra una expresión en blanco, también conocida como cara de póquer indiferente, está tratando de disfrazar sus emociones para que los demás no sepan lo que realmente sucede en su interior. Por ejemplo, si tu novia rompió contigo, es posible que quieras dar un aire de valentía, indicando que no te importa, para proteger tu ego y

tu imagen. Tal vez no quieras hablar con la cuñada de tu amigo mientras tomas un cóctel, pero lo haces de todos modos por cortesía. O tal vez estás teniendo un mal día, pero enmascaras tu tristeza para no cargar a los demás con tus problemas. Aunque lo mejor es contarles a tus amigos y familiares cómo te sientes para evitar confusiones o malentendidos, hay ocasiones en el trabajo en las que es recomendable ocultar tus verdaderos sentimientos.

A menudo, cuando las personas están en conflicto o negociando un acuerdo, ocultan sus emociones para dar la impresión de tener el control y no revelar el juego. Pueden sentirse emocionalmente expuestos, indefensos o en una posición de debilidad si revelan su verdadero estado de ánimo, sentimientos y actitudes. Por ejemplo, si estás convenciendo a tu hija adolescente para que ordene su habitación y estás dispuesto a arrancarte el pelo (o el de ella) por la frustración porque es la millonésima vez que ambos han tenido esta conversación, díselo. lo molesto que estás. Puede que esta no sea la técnica más persuasiva porque ella te ha visto enojado antes y no has logrado persuadirla hablando en voz alta y agitando las manos. En cambio, puedes ocultar tu malestar fingiendo estar tranquilo y dejando que ella se pregunte qué sucede dentro de ti. Al dejarla en desventaja y con dudas sobre lo que podría pasar si no ordena su habitación, es posible que tenga que ordenar su ropa, por miedo a lo que pueda pasar si no lo hace.

En el trabajo, es posible que tengas que enmascarar repetidamente tus verdaderos sentimientos. Es difícil que te pidan que te sometas a las regulaciones de la empresa cuando personalmente no estás de acuerdo con algo. Si deja que se muestren sus verdaderos sentimientos, es posible que lo acompañen fuera del edificio de la empresa. A menos que estés en condiciones de dejar atrás un trabajo lucrativo, lo mejor es ocultar tus sentimientos.



Enmascarar sus sentimientos es particularmente importante cuando surgen en el trabajo emociones extremas o intensas, como la ira o la atracción física. Si bien es posible que vea pies dando golpecitos y guiños de vez en cuando, el protocolo dicta que ciertos comportamientos y actitudes son inapropiados en el trabajo. Si bien es posible que sienta la necesidad de arrojarle el bolígrafo a su jefe, colega o subordinado, o anhele abrazar a ese lindo colega contable, le sugiero que no lo haga. Hay un momento y un lugar para todo y un comportamiento inadecuado puede tener consecuencias.

Además de la ira y la intensa atracción física, otras emociones que debes enmascarar en el trabajo incluyen:

✓ Cinismo

✓ Falta de respeto

✓ Gracia a *costa* de otra persona

✓ Sarcasmo

Una técnica que puedes adoptar para enmascarar tus verdaderos sentimientos es fingir que estás desempeñando un papel diferente. Los actores hacen esto todo el tiempo. Al igual que un actor que asume un papel, estás interpretando a un personaje en lugar de a ti mismo. Te conectas con los sentimientos, estados de ánimo y actitudes de tu personaje, adoptando sus comportamientos y gestos.

Observe a los niños jugar y observe con qué facilidad se transforman en las personas que pretenden ser. Ya sea que interpreten el papel de una princesa encantada o un valiente guerrero, los niños te convencen de que son el personaje a través de sus disfraces, gestos y comportamientos. Se dedican al papel como si fueran la persona que interpretan, hasta que el juego cambia, cuando abandonan al personaje, en un abrir y cerrar de ojos. Tú también puedes hacer esto. Por ejemplo: cuando estás con amigos en una fiesta, te sueltas y bailas con entusiasmo. Cuando llegue a casa y cuide a sus hijos, podrá moderar su entusiasmo y volver a asumir el papel de padre responsable. En ninguno de estos casos mientes o finges ser alguien que no eres, simplemente estás actuando de acuerdo con las exigencias de la escena o las circunstancias.

Si siente que su forma preferida de actuar no le sirve mucho, es posible que desee adaptar sus comportamientos a la escena. Por ejemplo, cuando me mudé del centro de Manhattan a un pequeño pueblo inglés, mi padre me sugirió que me tomara las cosas con calma. Si bien puedo hacer esto, no es mi estilo natural y al principio me costaba hacer amigos. Cuando descubrí que mi forma de ser era opresiva y que repeleba a las personas en lugar de atraerlas hacia mí, supe que tenía que adaptarme si quería construir una vida exitosa para mí y mi familia. Al ajustar mi comportamiento, haciendo que fuera más fácil estar cerca de mí, actué de acuerdo con las exigencias de la escena, como diría un actor. No estaba siendo un farsante ni un fraude, simplemente estaba aprovechando partes de mí mismo que normalmente no aprovechaba. Después de facilitar las cosas para que otros estuvieran conmigo, pude volver a mi estilo natural, aunque lentamente. Este es un ejemplo de cómo medir el comportamiento de los demás y luego liderar.

Eres una persona compleja, formada por muchas partes, entre ellas:

✓ Experiencias
✓ Emociones
✓ Expectativas
✓ Necesidades
✓ Deseos
✓ Puntos fuertes
✓ Puntos débiles

Al recurrir a estas partes, puedes mostrar otros lados de ti mismo distintos de los que revelas la mayor parte del tiempo, demostrando que hay más en ti de lo que parece. Además de inspirarte en ti mismo, puedes crear un personaje utilizando como referencia a alguien cuyo comportamiento refleje la forma en que quieres ser percibido. Por ejemplo, si te han dicho que tus gestos efusivos y tu voz aguda te hacen parecer fuera de control, podrías observar a alguien cuyo estilo es más comedido y adaptar el tuyo para que coincida con el de ellos. También puedes imaginarte comportándote como te gustaría y, como los niños jugando, adaptar tu estilo a la escena. No estoy sugiriendo que te conviertas en alguien que no eres, al contrario, te animo a que mires profundamente en tu alma y aproveches tus experiencias para encontrar partes de ti mismo que normalmente no muestras, si es que eso te permite. ayudarte cuando te encuentres a ti mismo se trata de influir y persuadir a los demás. Es más fácil convencer a los demás cuando tu estilo coincide con el de ellos. Puede leer más sobre cómo las similitudes ayudan en el proceso de persuasión en los Capítulos 9 y 10 .



Cuando desempeñas un rol diferente, continúa siendo fiel a ti mismo, o los demás probablemente detectarán rápidamente que estás presentando una actitud falsa e incluso podrán considerarte un impostor sin credibilidad. Con este concepto, sus posibilidades de persuadir e influir en los demás disminuyen. Quizás te preguntes: "¿Cómo puedo ser sincero conmigo mismo cuando actúo como si fuera un personaje diferente?". Los actores hacen esto todo el tiempo liberando su energía fuera de ellos mismos en lugar de preocuparse por lo que otras personas piensan de lo que están haciendo. Una vez que hayas decidido lo que quieres proyectar de ti mismo, mantente completamente presente con tu mente, cuerpo y espíritu trabajando juntos como uno solo. Deja de lado cualquier temor de que no eres lo suficientemente bueno y de que lo que estás haciendo no está bien. Eres una persona compleja, formada por muchas partes. Lo que estás mostrando cuando desempeñas un papel diferente al que normalmente desempeñas es solo un lado de ti mismo que a menudo no revelas.

Fuga de información

El cuerpo nunca miente y es un excelente barómetro de lo que sucede dentro de tu mente, ya sea que estés admirando a un amante potencial, negociando la mejor mesa en un restaurante o cerrando un gran trato. El parpadeo inconsciente, el movimiento de la boca o la posición de las manos o los pies revelan más sobre sus pensamientos y sentimientos que sus palabras reales, y pueden ayudarlo o obstaculizarlo cuando está persuadiendo e influyendo en otros.

Por ejemplo, si estás tratando de persuadir a alguien de que tu idea es buena y notas que frunce el ceño y sacude la cabeza, puedes apostar que inconscientemente te está diciendo que no está de acuerdo. Esto le brinda la oportunidad de detenerse y pedirle su opinión sobre su propuesta, lo que le brindará aún más información para utilizar mientras negocia con ella. Por otro lado, cuando hay mucho en juego y usted está temblando por dentro, querrá ocultar sus pensamientos y sentimientos para parecer más tranquilo, más tranquilo y con más control.
Si está familiarizado con cómo se comporta alguien en un estado relajado y puede compararlo con cómo se comporta bajo presión, se encuentra en una posición única para ver dónde ocurren las fugas y evaluar cómo responden a lo que está sucediendo, independientemente de lo que ella diga. .



Las personas a menudo gotean cuando están bajo presión, ¡y estoy hablando de mucho más que pura transpiración! Los gestos con las manos en la cara son signos típicos de una fuga. Cuando escuches o veas algo que no te guste, no te sorprendas si realizas pequeños movimientos de expulsión con la mano de tu cara, como si repeleras al intruso. Naturalmente, este comportamiento puede parecer un poco exagerado, por lo que a menudo se ve a personas intentando hacer otra cosa con las manos, como por ejemplo:

✓ **Entregar los ojos.** La mano se mueve para cubrir los ojos y en el último momento pasa a frotar o tirar del rabillo del ojo. La mano también puede frotar la frente o acariciar la ceja.

✓ **Mano en la boca.** La mano sube hasta la cara y se desvía para frotar la boca, rascarse la cara o acariciar el mentón. Este gesto suele ocurrir cuando una persona está escuchando hablar a alguien, quiere interrumpir, pero sabe que es mejor contener las palabras.

Tenga cuidado de no confundir este gesto con una reflexión profunda. Cuando alguien está pensando profundamente, la mano tiende a estar en la parte inferior del rostro, sosteniendo o acariciando la barbilla, sin tocar la boca.

✓ **Mano en la garganta.** Este gesto indica malestar o incertidumbre. Las mujeres lo disfrazan jugando con un collar, mientras los hombres se tiran del cuello o se ajustan la corbata.

✓ **Mano en la oreja.** Este gesto indica que desea interrumpir al orador que está hablando durante mucho tiempo o cuyo argumento desea discutir.

✓ **Mano en la nariz.** Si le han hecho una pregunta difícil y se pregunta cómo responder, no se sorprenda si se toca la nariz con el dedo. Este gesto también indica que puedes estar mintiendo. Por supuesto podría significar que te pica la nariz, pero si ese fuera el caso, estarías usando la uña y rascándote con más fuerza. Colocar la mano

sobre la nariz es un gesto más lento y, para ello, se utilizan los nudillos o las yemas de los dedos para rascar o pellizcar la punta de la nariz.



En pocas palabras: cuando intentes persuadir a alguien, mantén las manos alejadas de la cara.

Puede haber ocasiones en las que quieras comprobar tu comprensión de algunos de los gestos y expresiones de alguien. Por ejemplo, si estás tratando de persuadir a alguien para que te acompañe a tomar una copa y rompe el contacto visual, podrías decir: "Por la forma en que miraste hacia otro lado, se supone que debo entender que preferirías no salir con alguien". ¿a mí?" Esto demuestra que estás prestando atención a la otra persona y que te preocupas lo suficiente como para querer saber la verdad.

Si cree que puede estar dando demasiada (o muy poca) información a través de su postura, gestos y expresiones, pídale a su pareja, amigo o compañero de trabajo que evalúe su lenguaje corporal y le informe lo que observe. Cuanta más información tengas sobre cómo te perciben los demás, mejor podrás adaptar tu estilo cuando quieras persuadir a personas cuyo comportamiento es diferente al tuyo. Este enfoque es similar al *ritmo, que* exploro al comienzo de este capítulo.

También puedes mirarte en espejos o ventanas. Tenga cuidado al hacer esto, ya que alguien podría descubrirlo y pensar que es narcisista y está más interesado en usted mismo que en lo que le está sucediendo.



Cuando esté bajo presión y tema que pueda filtrar información, respire profundamente con el abdomen. Llénate de abajo hacia arriba, permitiendo que tu caja torácica se expanda mientras tu pecho permanece quieto. Respirar de esta manera te calmará y evitará que tus pensamientos y sentimientos se filtren.

Reforzando físicamente su mensaje

Si alguna vez ha estado en una reunión en la que alguien golpea la mesa con el puño o se golpea un lado de la cabeza, sabe lo persuasiva que puede ser la comunicación no verbal.

Las personas absorben mensajes a través de sus sentidos. No sólo podrás ver a tu jefa encorvada sobre su escritorio, con los puños cerrados, el ceño fruncido y los labios fruncidos, y escuchar la tensión en su garganta (te cuento más sobre cómo usar tu voz de manera persuasiva en el Capítulo 14), si te falta . Por suerte, es posible que incluso huelas el sudor. La moraleja de la historia es: lo que ella está haciendo con su cuerpo *es suficiente* para influir en tu creencia de que está muy enojada o frustrada.

Reforzar su mensaje utilizando gestos seleccionados, específicos y claros envía una confirmación visual y audible de su significado. Por ejemplo:

✓ Inclinar la cabeza muestra un pensamiento profundo.

✓ Levantar la cabeza hacia el cielo sugiere inspiración.

✓ Sacudir la cabeza de un lado a otro muestra interés.

✓ Mirar fijamente a la persona a la que estás persuadiendo significa que hablas en serio.

Cuando quieras influir en el comportamiento o persuadir a otros para que acepten tu punto de vista, asegúrate de que tu cuerpo respalde tus palabras.

Los clientes a menudo me preguntan cómo deberían pararse, cómo deberían sentarse y qué deberían hacer con las manos, como si sus cuerpos estuvieran formados por partes independientes que no tienen nada que ver con ellos como personas.

En lugar de prescribir movimientos o posturas específicas, al comienzo de nuestra sesión, empiezo pidiéndole a mi cliente que realice algunos ejercicios físicos, como sacudir brazos y piernas, soplar aire por la boca como un caballo y liberar tensión donde lo sienta. .quiere que ella se reúna. Liberar la tensión puede ser muy divertido.



Te animo a que dediques unos minutos a hacer lo que sea necesario para liberar la tensión de tu cuerpo y sentirte cómodo contigo mismo. Te recomiendo hacerlo en un lugar seguro y privado, como tu propia casa o en las escaleras de la oficina, por supuesto. A veces practico ejercicios de relajación en la intimidad de mi coche, cuando estoy parado en un semáforo o en un atasco, imaginando que si alguien se fija en mí, ¡no lo volveré a ver nunca más! Si estás dispuesto a hacerlo, prueba estos ejercicios ahora. Primero suba y baje los hombros, gire la cabeza y los hombros y contraiga y relaje los músculos faciales, los dedos y los pies. Inhala profundamente y exhala rápidamente; Inhale corto y fuerte y suelte el aire lentamente. Estos ejercicios son excelentes para relajarse y conectarse consigo mismo, con lo que está diciendo y con su oyente. También son buenos para aumentar su energía para transmitir su mensaje. Cuando confías en tu lenguaje corporal para transmitir tus pensamientos, tu cuerpo necesita estar preparado para el trabajo. Si no estás en un estado controlado, tranquilo y conectado, nunca podrás gestionar los mensajes que envían tus movimientos.

Cuanto más capaz seas de controlar tus movimientos, más capaz serás de persuadir e influir en los demás. Por ejemplo:

✓ **Si quieres demostrarle a alguien que estás escuchando y abierto a escuchar lo que dice,** inclina ligeramente la cabeza hacia su hombro. Al parecer curioso, puedes persuadir a la otra persona para que siga hablando y descubrir más sobre ella. La otra persona ve que estás interesado y abierto a su influencia, por lo que sigue hablando.

✓ **Si quieres demostrarle a alguien que no estás interesado o no estás dispuesto a dejarte persuadir,** gira la cabeza en la dirección opuesta mientras habla y evita hacer

contacto visual. O dejará de hablar o balbuceará unos minutos más hasta que se dé cuenta de que no va a persuadirlo.



Si das un apretón de manos débil y descuidado y enfocas tus ojos en el suelo, te resultará difícil convencer a alguien de que eres la persona adecuada para el trabajo. Si quiere persuadir a alguien de que es fuerte, solidario y un líder capaz, actúe en consecuencia. Haz que tus gestos se ajusten al papel. Asegúrese de estar sentado o de pie en posición erguida, mire a la persona a los ojos, haga un gesto claro y decidido, agregando una sonrisa para darle un toque de receptividad y amabilidad. Si desea saber qué tiene que ver la simpatía con la persuasión, consulte el Capítulo 10 .

Reemplazar palabras con gestos.

Reemplazar palabras con gestos es efectivo cuando te encuentras en una situación en la que sería inapropiado o desaconsejable hablar. Si estuvieras en una biblioteca y la persona al otro lado de la mesa estuviera hablando por su teléfono celular, colocar tu dedo índice en sus labios cerrados podría ser todo lo que necesitas para decirle que deje de hablar. Con este simple gesto, respetaste la regla del silencio, al mismo tiempo que le decías que se callara.

Cuantos más gestos tengas a tu disposición, más eficiente y efectivamente podrás comunicarte. Tus gestos y expresiones no sólo refuerzan físicamente tu mensaje hablado, sino que también pueden transmitirlo sin que tengas que abrir la boca. Por ejemplo: si estás en un grupo de personas y alguien dice algo con lo que no estás de acuerdo, pero no quieres discutirlo delante de los demás, una mirada inquisitiva, incluyendo una ceja levantada, la cabeza inclinada hacia abajo y La boca cerrada es suficiente para hacerle saber que no estás convencido de lo que dice.

Los gestos en discursos y presentaciones preparados respaldan el mensaje al brindar una representación visual de lo que está diciendo, agregando un elemento adicional para mejorar su idea.

La siguiente lista contiene algunos gestos útiles y sus significados:

✓ **Con la mano en el corazón.** Este gesto demuestra cuidado, preocupación y relevancia personal.

✓ **Un brazo levantado con la palma abierta.** Este gesto indica grandes posibilidades, con visión de futuro.

✓ **Un dedo índice puntiagudo.** Llama la atención sobre algo o alguien.

✓ **Dedos índice y medio cruzados. Una señal de buena suerte.**

✓ **Pulgares hacia arriba o hacia abajo y los dedos curvados hacia adentro.** El primero es una señal de “muy bien” o “las cosas van genial”, mientras que el pulgar apuntando hacia abajo es una forma de expresar desaprobación, fracaso o rechazo.

Se pueden encontrar otros ejemplos de gestos efectivos en el capítulo 18 y en mi libro *Body Language For Dummies* .



Los gestos no siempre se traducen entre culturas y, en el mundo actual de viajes y negocios internacionales, es necesario informarse sobre las costumbres locales. Lo que es aceptable en un país puede resultar grosero y ofensivo en otro. Para más información sobre este complicado tema, consulte *Cross-cultural Selling For Dummies* , de Michael Soon Lee y Ralph R. Roberts (Wiley) o la segunda edición de *Body Language For Dummies* , que tiene una extensa lista de señales, señas, gestos y expresiones y dónde pueden o no usarse.



Si quieres parecer un comunicador eficaz, prueba diferentes gestos antes de ponerlos en práctica. Ya sea que esté hablando con un posible amante, un amigo, su jefe o la Reina de Inglaterra, debe asegurarse de que sus gestos y expresiones sean apropiados para la ocasión. Si bien no quieres parecer poco realista o extraño, sí quieres parecer cómodo contigo mismo. Antes de su boda, el duque y la duquesa de Cambridge ensayaron sus gestos y movimientos para asegurarse de verse lo mejor posible frente a una audiencia global, demostrando que la práctica hace la perfección.

A veces no es necesario pronunciar palabras. El gesto correcto es suficiente para enviar un mensaje:

✓ Una palmadita en la espalda te dice que hiciste un buen trabajo.

✓ Poner los ojos en blanco indica que estás escuchando muchas tonterías.

✓ Mantener la mano en la posición de "parar" desvía un ataque verbal o físico que se aproxima.



Hoy en día, tocar a alguien puede considerarse condescendiente o invasivo. Si eres el tipo de persona que transmite sus sentimientos a través del tacto, díselo a tu equipo para que no cuestionen tus intenciones.



A veces es mejor persuadir únicamente con gestos, sin expresar los pensamientos. Por ejemplo: si estás en una reunión y ves que el enfoque que está tomando tu colega está molestando al cliente, puedes hacer un gesto previamente acordado para indicarle que tu colega debe dejar de hablar. Asegúrese de que sus movimientos sean sutiles; de lo contrario, el cliente podría notar lo que está haciendo.

Capítulo 14

Perfeccionando tu voz persuasiva

En este capítulo

- Conectando con tu verdadero yo
- Mejorando tu instrumento
- Interactuar con su oyente

Sansiedad, tus placeres y tus dolores, tus victorias y tus derrotas. Tu voz es más que un instrumento para transmitir hechos y datos: tu voz expone tus actitudes y también tus emociones.

Tanto en el trabajo como en tu vida privada, las palabras y frases que utilizas, el tono y ritmo de voz con el que te comunicas y la forma en que adoptas la pausa de poder reflejan tus convicciones y valores, así como tus pensamientos, actitudes y sentimientos. .

Conociendo sus diferentes voces

Las voces más efectivas son:

✓ **Relajado.** El sonido resuena libremente en todo el cuerpo, en la cabeza, la nariz, la garganta, el pecho y en otros lugares, libre de bloqueos causados por la presión y la ansiedad.

✓ **Accesible.** Esta voz está libre de obstáculos como juicios, prejuicios y sarcasmo que obstaculizan tu capacidad de conectarte. Suena cálido y acogedor, animando a otros a escuchar y responder.

✓ **Flexible.** Está lleno de variedad, incluyendo diferentes tonos, ritmos y niveles de intensidad. Esta voz cautiva y entretiene al oyente, abriendo la puerta para que otros se conecten contigo y respondan de manera positiva.

Ya sea que hables en voz alta o escribas tus pensamientos, tu voz está funcionando. Algunas de las áreas en las que podría verse usando su voz incluyen:

✓ Personalmente

✓ Por teléfono – celular, fijo y Skype – individualmente o en conferencia telefónica

✓ En una grabación de vídeo o audio.

✓ En una carta o correo electrónico

Para poder persuadir o influir en las personas, debes:

> ✓
> **Descubre y conéctate con tu verdadero y auténtico yo.** La gente puede detectar a los farsantes y tiende a desconfiar de ellos. Cuando aceptas tus fortalezas, enfrentas tus debilidades y dejas de lado tus miedos, puedes liberar una voz fuerte y firme. Una vez que te descubres y te aceptas como la persona que eres (tu yo genuino y auténtico), desbloqueas tu capacidad de persuadir a los demás. Mientras te escondas o te desconectes, nunca

convencerás a nadie, sin importar cuántas lecciones de canto tomes.



Tu yo auténtico existe en tu núcleo absoluto. En lugar de estar definido por tu trabajo, rol o función, tu yo auténtico es la combinación de todas tus habilidades, talentos y sabiduría. No estás pensando en lo que la gente espera de ti, ni te preocupas por tus errores pasados. Cuando tu cuerpo, mente y espíritu trabajan juntos como uno solo y te sientes "fluido", liberando energía positiva mientras te concentras en el aquí y ahora, estás conectado con tu verdadero yo.

✓

Libera tu voz natural. Tus cualidades vocales son tan importantes como las palabras que dices al comunicar tu punto de vista. Una voz aburrida, apagada, vacía y sin vida ofrece al oyente pocos incentivos para seguir el ejemplo del hablante. Una mala articulación hace que su mensaje sea difícil de entender. Sin embargo, como un imán, una voz alimentada con energía y compromiso atrae al oyente.

✓

Conéctate con tu mensaje. Cuando usted se involucra con lo que está diciendo, sus oyentes también lo harán. Cuando usted está interesado en lo que está diciendo y habla con claridad, pasión y en términos que el oyente pueda entender, su audiencia también estará interesada.

✓

Conéctate con tu oyente. Si no sabes quiénes son, qué les preocupa y satisface, así como cómo reaccionan ante las palabras y los sonidos, tendrás dificultades para que te escuchen. Ofrezca a sus oyentes estadísticas, ejemplos y analogías que sean relevantes para ellos. Bríndeles ejemplos y explicaciones que se relacionen con ellos. Puede hacer que su mensaje sea veraz y atractivo para sus oyentes haciendo uso de recuerdos y experiencias personales de sus vidas.

✓

Conéctate con tu entorno. Ya sea que el espacio sea grande, abierto y aireado o pequeño, oscuro y húmedo, tu voz debe llenarlo. Siente la superficie bajo tus pies, nota el espacio alrededor de tu cuerpo, huele el aire de tu entorno y deja que tus sentidos te guíen. Una voz atronadora en una habitación pequeña apaga al oyente tanto como una voz pequeña y débil en un gran auditorio resulta aburrida. En este capítulo, descubrirá formas de conectarse consigo mismo para liberar su voz. Liberas tu voz y la haces trabajar para ti, no en tu

> contra. Encuentra formas de interactuar con el oyente a través de la forma en que entona, regula y hace pausas. Finalmente, desarrolla su capacidad para reclamar su espacio y hablar con un propósito.

Construyendo su base vocal

El acto físico de emitir un sonido comienza en tu cerebro. Piensas en emitir un sonido, tu cerebro envía mensajes a tu cuerpo sobre cómo responderás y tu cuerpo, en circunstancias ideales, se llena de energía dinámica y flexible. En el peor de los casos, como cuando estás irritable, desinteresado o deprimido, tu cuerpo se vuelve rígido, pesado y sin vida.

A veces eres consciente del sonido que vas a emitir; otras veces, el proceso de pensamiento-habla ocurre en un instante inconsciente. Seas o no consciente de los mensajes que tu cerebro envía a tu cuerpo, los estudios muestran que la ruta entre el cerebro y el cuerpo es comparable a una transitada calle de doble sentido.

Una voz con una base firme suena poderosa y sólida, resuena con una estructura fuerte y alentadora y resuena en todo el cuerpo. En esta sección, descubrirá lo que se necesita para producir un sonido que pueda persuadir a otros a prestar atención y escuchar lo que tiene que decir.

Preparando tu mente

Hablar de manera persuasiva comienza cuando estás en paz contigo mismo. Sentirse cómodo y seguro de quién eres es la base para crear una voz persuasiva. Cuando estás centrado y conectado con tu verdadero yo, la gente presta atención. Irradias un aura que hace que los demás se sientan seguros en tu presencia, mientras expresas tus pensamientos y sentimientos coherentes. Tu voz y tu mensaje son congruentes (lo que dices y cómo lo dices son consistentes) y tu oyente entiende tu significado sin dificultad. La gente sabe cuál es su posición y permanece abierta a sus comentarios.

El Discurso del Rey

Ganadora del Oscar a la mejor película en 2010, “El discurso del rey” está basada en la relación de la vida real entre el rey Jorge VI y su excéntrico terapeuta Lionel Logue. En el transcurso de la película, se ve a Logue haciendo que el rey, o Bertie (como lo llamaban su familia, sus amigos y Logue) explore sus convicciones, muchas de las cuales son negativas y se basan en sus relaciones con su padre y su hermano, David. (quien, por un corto tiempo, fue Eduardo VIII). Para convencerlo de sus puntos fuertes, el rey es sometido a un tratamiento logopédico poco ortodoxo, que incluye palabrotas vulgares a todo volumen, lectura del monólogo de Hamlet "Ser o no ser", con música estridente y auriculares en los oídos. y rueda por el suelo para relajar tu cuerpo y liberar tu mente. Cuando Logue provoca al Rey poco antes de la coronación, el Rey se sorprende por su propia elocuencia mientras discute con Logue por lo que percibe como una falta de respeto por parte de este último. Con la guía constante de Logue, el Rey finalmente supera su debilitante impedimento del habla. Aunque no llega a ser un hablante fluido por naturaleza, el Rey puede comunicarse con sus compatriotas de una manera que inspiró y unió a la nación durante su reinado.

Si eres como la mayoría de las personas, tienes una voz (o varias voces) en tu cabeza que a veces te llena la mente de mensajes negativos. A mi voz negativa la llamo El Loro. Una amiga mía la llama La invitada no invitada. Como sea que elijas llamarla, lo que debes recordar acerca de esta voz negativa es que inhibe tu capacidad de comunicarte efectivamente, haciéndote dudar de tus habilidades y contribuciones (es posible que hayas oído o leído acerca de cintas mentales negativas que causan interferencias similares *)* .

Esas vocecitas en tu cabeza pueden decirte que no eres muy bueno y que, algún día, todos descubrirán que eres un farsante. La cacofonía y la negatividad pueden crear mucho alboroto. Si escuchas y crees en estos mensajes negativos, rápidamente puedes consumirte por la preocupación y las dudas. Como resultado de esto, tu capacidad para conectar con tu oyente y activar tu voz persuasiva será nula.

Para sentirte cómodo y seguro de quién eres, debes, antes que nada, enjaular al loro que te está recitando mensajes negativos en la mente. Estos mensajes antiguos pueden originarse en cualquier lugar, pero algunos de los más poderosos probablemente sean cosas que escuchó cuando era niño o adolescente, como por ejemplo.

✓ No hables si no es tu turno.
✓ Espera a que te llamen antes de dar tu opinión.
✓ Tu contribución no aporta mucho a la discusión.
✓ Crees que eres demasiado.
✓ Nunca significarás mucho.
✓ Hiciste un desastre.
✓ Eso no es lo suficientemente bueno.
✓ ¿No puedes hacer nada bien?
✓ ¡Pare de reclamar!

Debido a que sus pensamientos afectan su cuerpo y su forma de pensar, piense en pensamientos positivos para ponerse en el estado de ánimo adecuado para hablar de manera persuasiva. Uno de mis pensamientos positivos favoritos es "Cada día, en todos los sentidos, estoy mejorando cada vez más". Habla contigo mismo como si fuera tu mejor amigo. Dígase a sí mismo que se ha ganado el derecho a hablar y ser escuchado. Piense en ocasiones en las que habló de manera persuasiva en el pasado y en cómo la gente respondió positivamente a lo que tenía que decir. Escribe una lista de las cosas que haces bien. Cuando tienes pensamientos positivos, tu voz suena segura y clara. Si tu pensamiento se parece más a “lo que sea” que a “simplemente hazlo”, tu voz suena vacía, desconectada y aburrida, y tus oyentes terminan sintiéndose así también. Muévase y haga gestos como si aportara valor (consulte el Capítulo 13) y experimente

la sensación de que su voz resuena con fuerza y convicción. Como dijo Henry Ford: “Crees que puedes o no, tienes razón”. Dígase a sí mismo que puede y lo hará.
Para obtener más consejos sobre cómo llenarse de mensajes positivos, consulte *Cognitive Behavioral Therapy For Dummies* , de Rob Willson y Rhena Branch (Alta Books) o *Emotional Healing For Dummies* , de David Beales y Helen Whitten (Wiley), quienes tratan este tema. en detalle.



Si es víctima de mensajes restrictivos, active el grifo del "discurso positivo". Durante los próximos 30 días, diga algo alentador sobre usted tan pronto como se despierte. Además, cada vez que comiencen las cintas mentales negativas (o el loro empiece a graznar), reemplace el mensaje inútil por uno constructivo. Esto te permite reconocer que tu vieja voz negativa está hablando y que puedes desactivarla reproduciendo una nueva cinta mental –una positiva– que te permite comunicarte con confianza y convicción. Aquí tienes una afirmación positiva que puedes utilizar: “Me doy cuenta de que en el pasado me veía a mí mismo de forma negativa (mensaje). Ahora me doy cuenta de que lo soy (mensaje positivo). Hoy celebro mis habilidades de... y... y hoy haré todo lo posible para utilizarlas de manera cuidadosa, segura y comprometida”.



Llenar tu mente de mensajes negativos es improductivo y te impide comunicarte con confianza, claridad y credibilidad.



Si bien es posible que no tenga las habilidades de comunicación naturales de un diplomático nato, puede desarrollar una mayor conciencia de sí mismo, lo que puede llevarlo a identificar sus fortalezas específicas. Vaya al Capítulo 2 para obtener más información sobre cómo entenderse a sí mismo.



Las investigaciones muestran que visualizarse a sí mismo haciendo lo mejor que puede ayuda a crear el resultado que desea. Puedes crear cualquier cosa que visualices y así hacer que tus imágenes sean positivas y atractivas. Por ejemplo: imagínate hablando con confianza, claridad y compromiso. Estás respirando profundamente desde la parte inferior del abdomen y tu pecho está quieto y relajado. Tus ojos brillan de emoción y estás sonriendo. Escuche la fuerza y la libertad en su voz mientras resuena en todo el espacio en el que habla. Mírate de pie o sentado, erguido y orgulloso, sintiendo la energía positiva extendiéndose por tu cuerpo. Imagine a sus oyentes mirándolo con los ojos muy abiertos con interés y con una sonrisa en sus rostros mientras asienten con la cabeza, demostrando comprensión y acuerdo con lo que está diciendo. Huele el aire fresco y limpio que te rodea y saborea la deliciosa

sensación de éxito. Recuerde momentos en los que se comunicó bien y recree la experiencia recreando lo que estaba sucediendo en ese momento. Busque modelos positivos de personas cuyas habilidades admire. Busque modelos a seguir tanto en su vida privada como en figuras públicas. Dirígete a cualquier persona que se comunique de la manera que tú quieres comunicar y observa lo que hace para que puedas incorporar su comportamiento al tuyo.



La gente ha empleado técnicas de visualización durante miles de años para ayudar en la curación física y emocional. Al evocar imágenes positivas (solo o con la ayuda de un entrenador u otro guía), puedes cambiar tu visión de ti mismo de negativa a positiva. La visualización estimula tu mente a buscar emociones y creatividad en el área del cerebro que las controla. Te concentras en el tema específico que deseas abordar. A medida que continúa la experiencia visual e imaginaria, la presión arterial y la frecuencia cardíaca tienden a disminuir. La respiración profunda y regular durante el ejercicio llena el cuerpo de nueva energía y vitalidad. Consulte *Terapia cognitivo-conductual para principiantes* para obtener más información sobre las técnicas de visualización.



Benazir nació y creció en el Reino Unido, pero su primer idioma era el indostaní y sus padres indios no hablaban inglés. Benazir, graduada de Cambridge, trabajó en un bufete de abogados internacional. Al principio de su carrera, hablaba con tanta vacilación y calma que los socios no estaban convencidos de que estuviera lo suficientemente comprometida con la empresa como para promocionarla, a pesar de que había presentado un sólido argumento comercial para la promoción. Debido a que Benazir creció en una cultura familiar donde se esperaba que las mujeres mostraran deferencia (en particular hacia los hombres y los ancianos), la voz de Benazir quedó atrapada dentro de ella. Al acceder a sus emociones, ejercitarse para liberar su voz y visualizar los resultados deseados, enjauló a su loro censor y descubrió su voz persuasiva. Es capaz de expresar sus pensamientos e ideas y ahora habla con variedad, poder y convicción.

Además de liberar tu mente de creencias negativas sobre ti mismo, deja de lado prejuicios, prejuicios y cualquier pensamiento sarcástico que puedas albergar hacia los demás. Si bien los comentarios negativos sobre otra persona pueden transmitir su punto de vista en el corto plazo, nadie quiere escuchar a un intolerante o un sabelotodo por mucho tiempo.

Calentando tu cuerpo

Cuando su cuerpo está tranquilo y relajado, su voz es libre de emitir cualquier sonido que desee. Tú tienes el control de lo que dices y de cómo lo dices. Cuando tu cuerpo está tenso y nervioso, te cuesta hablar con claridad, con confianza y compromiso. Los pensamientos se atascan en tu mente y las palabras se atascan en tu garganta, lo que te deja rígido e inarticulado.

Piensa en tu cuerpo como un instrumento de comunicación que necesita ser calentado antes de que pueda funcionar correctamente. Assim como você não entraria no seu carro, aceleraria o motor e sairia dirigindo a toda velocidade, logo depois do carro ter ficado parado durante a noite, no frio, você não deve começar a falar sem aquecer seu corpo, para tirar o máximo proveito de su voz. Las investigaciones muestran que una dosis diaria de calentamientos simples hace maravillas en el cuerpo y la mente, aumentando la confianza en uno mismo y disminuyendo los síntomas asociados con la depresión y la ansiedad leves.



Reserve tiempo en su calendario para hacer de su programa de ejercicios una prioridad. Considero que diez minutos, a primera hora de la mañana y en cualquier momento del día en que sienta que mis músculos se tensan, son suficientes para liberar la tensión y tranquilizar mi cuerpo. Si no estás acostumbrado a hacer ejercicios de relajación, es posible que al principio te sientas un poco tonto. Está bien y es de esperarse. Continúa con los ejercicios y comprueba lo bien que te sientes después.

Los siguientes ejercicios están diseñados para ayudarte a liberar la tensión de cada parte de tu cuerpo. Aunque lo ideal es practicar estos ejercicios tumbado en tu cama o en el suelo, con una almohada debajo de la cabeza, las rodillas dobladas y los pies en el suelo, puedes hacerlos de pie o sentado en una silla con la espalda recta. Si no te sientes cómodo haciendo estos ejercicios donde te puedan observar, acude a un espacio tranquilo donde puedas pasar unos minutos a solas sin interrupciones.

✓ **Cuello.** Deja caer la cabeza hacia adelante, con la barbilla apuntando hacia el pecho. Mantenga esta posición durante unos segundos y sienta que se estiran los músculos de la parte posterior del cuello. Gire la cabeza hacia el hombro izquierdo. Mantenga esta posición mientras siente que se estiran los músculos del lado derecho del cuello. Deje que la cabeza caiga hacia el centro; luego gírelo hacia el hombro derecho. Nuevamente, mantenga la posición mientras siente que los músculos del lado izquierdo del cuello se alargan. Haz una serie de tres vueltas completas. No eche la cabeza hacia atrás porque podría tensar los músculos de la garganta.

✓ **Espalda.** Levante los hombros hacia las orejas, gírelos hacia atrás y hacia abajo, y luego llévelos hacia adelante y hacia arriba nuevamente. Haz esto tres veces. Repita el ejercicio, esta vez llevando primero los hombros hacia adelante y luego gírelos hacia atrás.

✓ **Rostro.** Apriete los músculos faciales, haciendo una cara fuerte. Mantenga la posición durante tres segundos y luego suelte. Descansa y concéntrate en la sensación de relajación. Repita el ejercicio.

✓ **Ojos.** Concéntrate en un punto del techo. Sin mover la cabeza, gira lentamente los ojos hacia la derecha, lo más que puedas; luego gírelos hacia el centro, luego hacia la izquierda y luego nuevamente hacia el centro. Frote las palmas de las manos hasta que sienta calor. Cierra los ojos y cúbrelos con las manos. Siente el calor en tus ojos. Mantén la posición, contando hasta 20, mientras sientes la liberación de tensión a través del calor.

✓ **Pies, pantorrillas, muslos y nalgas.** Contrae los músculos de cada parte de la pierna, desde el pie hasta las nalgas, lo más fuerte que puedas. Mantén la posición durante diez segundos o hasta que tus músculos comiencen a temblar y luego suelta. Haga una pausa de diez segundos, centrando su atención en la sensación de relajación de estos músculos a medida que se libera la tensión. Repite el ejercicio con la otra pierna.

✓ **Manos y brazos.** Realice el procedimiento anterior dos veces para sus manos y brazos.

✓ **Cuerpo entero.** Aprieta los pies y los puños. Levanta los hombros. Apriete la cara y la mandíbula. Mantén la posición todo el tiempo que puedas, hasta que sientas que tu cuerpo tiembla. Libera y siente cómo la tensión se desvanece.

✓ **Estar totalmente relajado.** Cierra los ojos y deja que tu atención deambule lentamente por cada parte de tu cuerpo que acabas de ejercitar. Si notas alguna tensión residual en alguna parte de tu cuerpo, contrae más esa parte y luego suéltala. Siente cómo la tensión se te escapa. No te preocupes si todavía queda un poco. Manteniendo los ojos cerrados, permanezca en este estado relajado durante el resto de la sesión de diez minutos. Piensa en un lugar tranquilo y agradable. Imagínese flotando en un pequeño bote en un lago en calma, con una ligera brisa que lo mece suavemente hacia adelante y hacia atrás. Alternativamente, imagínate flotando en el espacio, más ligero que el aire, ingrávido. Note la sensación de paz y calma a medida que la tensión abandona su cuerpo. Abre lentamente los ojos, respira profundamente desde el abdomen y observa el entorno que te rodea, prestando atención a la temperatura, los sonidos, los olores y los colores (puedes leer sobre la respiración adecuada en el siguiente apartado).



Una dosis diaria de ejercicio alivia la tensión y le da la mentalidad adecuada para hablar de forma persuasiva.

Ajustando tu postura

Para producir una voz persuasiva, tu cuerpo debe estar equilibrado y alineado. Si sus músculos tiemblan y su cuerpo está encorvado, sus posibilidades de hablar con eficacia son nulas.

La figura 14-1 muestra un cuerpo que está alineado eficientemente. Para crear un cuerpo alineado y equilibrado, imagine una línea que va desde la parte superior de su cabeza, pasa entre sus orejas, su hombro, el punto más alto de su pelvis, justo detrás de su rodilla y justo por delante de su tobillo. Cuando tu cuerpo está en esta posición, estás bien equilibrado y puedes moverte con facilidad.

Puede mantener esta posición cuando esté sentado manteniendo la coronilla de su cabeza alineada con su pelvis (la coronilla de su cabeza está en la parte superior, donde la cabeza se eleva ligeramente antes de curvarse hacia abajo. Si estuviera usando un gorro, esto ser el lugar donde se establecería.)

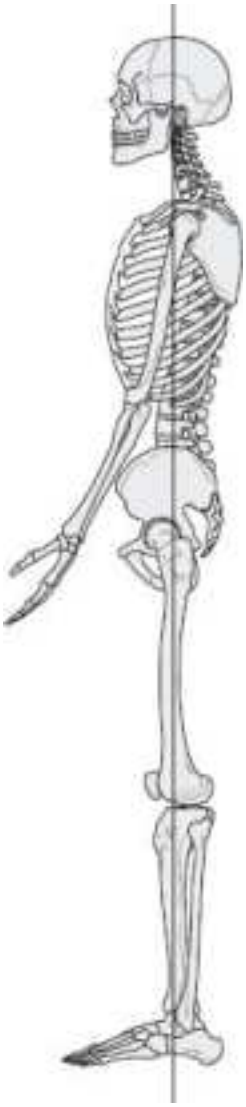


Figura 14-1: Un cuerpo alineado eficientemente.

Para confirmar su alineación, párese cerca del borde de una puerta o cualquier cosa que esté horizontalmente recta y filme para ver el resultado.



Tus hombros salen *y* no retroceden. Si los tira hacia atrás, sentirá tensión en el cuello y la espalda, lo que hará que la cabeza se mueva hacia adelante. Echar los hombros hacia atrás también provoca calambres en el pecho, lo que inhibe la capacidad de respirar adecuadamente. Cuando tiras los hombros hacia atrás, terminas con dolor en los músculos del hombro y un cuerpo desalineado, lo que impide el libre flujo de aire dentro y fuera de tu cuerpo.

Los siguientes ejercicios son para formar y mejorar tu postura para que puedas hablar en un tono de voz persuasivo. Los principios se aplican ya sea que esté de pie o sentado.

1. Asegúrese de que sus pies estén completamente en el suelo.

En esta posición te sentirás seguro y firme. Imagine cada poro de la planta de su pie conectado al suelo. Puedes fingir que tus pies están sujetos con velcro al suelo, incluso si llevas zapatos con suela alta o tacones altos. Desde esta posición, puedes desplazar el peso de tus tobillos hacia adelante (cuando sea necesario) sin que se levanten los talones, de modo que permanezcas conectado a tu asiento.

dos. Imagina la coronilla de tu cabeza creciendo hacia arriba.

La corona es el punto superior en la parte posterior del cráneo. Comienza donde la parte superior de la cabeza comienza a curvarse hacia abajo. Imaginar la corona subiendo estira la parte posterior de tu cuello y también te ayuda a sentir que tu columna se alarga. No levantes la barbilla, porque esto acorta la parte posterior de tu cuello, pone tensión en tu garganta y te obliga a mirar a los demás con desprecio.

3. Mantenga las rodillas sueltas y flexibles.

Las personas con mala postura tienden a bloquear las rodillas, empujándolas hacia atrás. Esto hace que los glúteos se eleven y la parte baja de la espalda se arquee, lo que genera tensión en los músculos y ligamentos de soporte.

4. Equilibre su peso de manera uniforme entre las articulaciones de los dedos de los pies y los talones.

Cuando tus pies estén firmemente apoyados en el suelo, puedes cambiar el equilibrio lanzando todo tu cuerpo hacia adelante desde los tobillos. Puedes poner a prueba tu equilibrio poniéndote de puntillas: lo ideal es levantarte empujándote con el pie. Muchas personas intentan ponerse de puntillas desplazando primero su peso hacia adelante, comenzando por la pelvis o la cabeza. Si tienes que avanzar para ponerte de puntillas, tu peso está demasiado atrás.



Para mejorar tu postura, sujétate por la nuca y levanta la cabeza con la mano. Debería sentir que su columna comienza a alargarse a medida que la parte superior de su espalda comienza a enderezarse. También puedes pensar en ti mismo expandiéndote en todas direcciones hasta llenar el espacio que te rodea.



Su cuerpo debe estar equilibrado y alineado para respirar correctamente (consulte la siguiente sección para conocer las técnicas de respiración). Los cuerpos curvos y torcidos con los hombros caídos dificultan el paso del aire a través de la cavidad vocal. Arcos y grietas en toda su estructura física obstruyen e inhiben el flujo de aire que entra y sale. Si su respiración no es libre, su voz tiene pocas posibilidades de ser persuasiva.



Puedes mejorar tu postura practicando Pilates, Técnica Alexander, yoga, artes marciales y otras disciplinas donde un equilibrio físico eficiente es necesario para un rendimiento óptimo.

Respirar en busca de inspiración

Thich Nhat Hanh, maestro zen y activista de derechos humanos, dice: “La respiración es el puente que conecta la vida con la conciencia, que une tu cuerpo con tus pensamientos”.

¿Cuántas veces has oído a la gente hablar con una suave bocanada de aire que apenas penetra la habitación? ¿Qué tan atraído te sentiste por escuchar? No importa cuán inteligente sea su pensamiento, si su mensaje no se transmite con un propósito, a través de una fuerte corriente de aire, tendrá pocas posibilidades de persuadir a su oyente.

Aunque la respiración es un reflejo natural que se produce aproximadamente 24.000 veces al día y sin el cual se muere, la mayoría de las personas mayores de cuatro años adquieren malos hábitos que les provocan dificultad para respirar, falta de aliento y falta de oxígeno, incapaces de hablar con confianza. y convicción. Sin un músculo que controle el flujo de aire que entra y sale del cuerpo, el sonido sale apresuradamente, las frases se quedan cortas y el sonido parece sofocado.



Ana era una niña inteligente, llena de energía y conversadora. Desde que cumplió cuatro años, su abuela le dijo que se pusiera erguida, metiera la barriga, echara los hombros hacia atrás, mantuviera la cabeza erguida y no hablara tanto. Durante años, Ana siguió este consejo, que inhibió su capacidad de hablar libremente, ya que restringió su flujo de aire natural, endureció su postura y alimentó sus mensajes negativos sobre su autoestima. Su voz sonaba tensa, débil y carente de personalidad, y a menudo sufría de dolor de garganta. Cuando empezamos a trabajar en su voz, tuvimos que realinear su postura para que pudiera respirar correctamente (consulte la sección anterior sobre postura). Una vez que su cuerpo estuvo alineado y equilibrado, dejó de jadear por la boca y permitió que su cuello y hombros se relajaran para que el aire pudiera fluir libremente. Al ajustar su postura y sus hábitos respiratorios,

Ana ahora tiene una voz fuerte y flexible, y puede hablar extensamente sin molestias. La gente puede escuchar lo que dice y prestar atención, ya que su voz es poderosa y agradable de escuchar.

Hablar es un proceso que ocurre en etapas:

1. Tú inspiras.

dos. Al exhalar, el aire pasa sobre las cuerdas vocales en la garganta, que luego vibran.

3. Las vibraciones resuenan en todo el cuerpo, incluida la cabeza.

4. Formas palabras mediante el uso de la mandíbula, los labios, la lengua y los dientes.

Aunque el proceso de hablar parece simple, también es complejo e involucra muchos músculos y diferentes partes del cuerpo. Las personas a menudo tienen dificultades para hablar con voces fuertes, claras y armoniosas debido a malos hábitos respiratorios que limitan el control que tienen sobre su cuerpo, cerebro y voz. Los malos hábitos respiratorios, que agotan su energía, lo hacen sentir irritable y sofocan los sonidos, incluyen:

✓ Pantalón

✓ No entrar suficiente aire al cuerpo

✓ Respira con tu pecho

Al utilizar los músculos de la parte inferior del cuerpo, incluido el diafragma, y mantener la parte superior del cuerpo quieta y libre de tensión, puede respirar profundamente, llenando su cuerpo con suficiente aire para producir un sonido armonioso y resonante.



El diafragma (ver Figura 14-2) es un músculo grande que descansa horizontalmente en la base de la caja torácica, separando la cavidad torácica (la caja torácica) de la cavidad abdominal (que alberga el estómago, el hígado, los intestinos y otros órganos).). El diafragma se conecta a la caja torácica en la parte delantera, a lo largo de los lados de las costillas inferiores y también en la parte posterior. Se parece a un plato ovalado invertido. Cuando inhalas, el aire ingresa a tu cuerpo a través de la tráquea. El diafragma se contrae y se aplana a medida que tira hacia abajo, lo que hace que las costillas se abran ligeramente hacia afuera, empujando la parte inferior de los pulmones hacia abajo para traer aire, disminuyendo la presión en el tórax (la cavidad torácica, donde se encuentran los pulmones). Cuando exhalas, el diafragma colapsa, alcanza su estado relajado original, aumenta la presión del aire en el pecho (porque ahora hay menos espacio para el aire) y el aire sale. La respiración

diafragmática produce una sensación de calma y paz. Aunque la parte superior del pecho y la parte inferior del abdomen permanecen quietas durante la respiración diafragmática correcta, es posible que tengas que tener paciencia para perfeccionar esta técnica de respiración; Es posible que necesite algo de tiempo y práctica para mover sólo el diafragma.

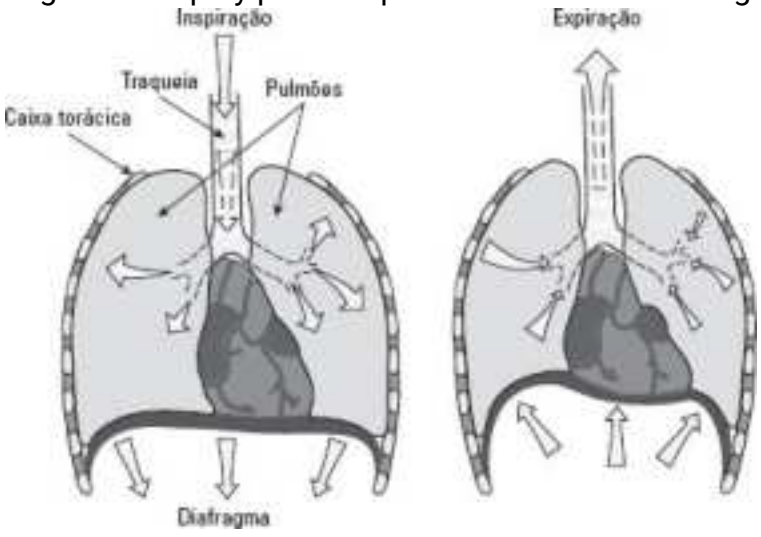


Figura 14-2: El diafragma es un músculo que descansa en la base de la caja torácica y proporciona la fuerza principal para respirar.

Mucha gente pone tanto esfuerzo en su respiración que es un milagro que les quede energía para hablar. Si quieres hablar con voz persuasiva, practica *la respiración pasiva* , en la que abres la boca y la garganta como si estuvieras bostezando, y dejas que el aire caiga dentro de ti. Mientras practica este ejercicio, asegúrese de que su garganta permanezca abierta, su mandíbula relajada y la parte posterior de su lengua descansando en su boca:

1. Imagine un tubo que baja directamente por su garganta y termina en un pequeño alvéolo en la base de su abdomen. Aunque sé que no hay pulmones en el abdomen, existe el músculo diafragma (ver arriba), por lo que parece y se siente como si pudiera recibir aire allí. Cuando hablo de respiración, les recuerdo que "respiren con la parte inferior del abdomen" aunque sus pulmones estén por encima del abdomen en la cavidad torácica.

dos. Coloque el puño justo debajo del ombligo y exhale, flexionando solo los músculos abdominales inferiores mientras exprime una pequeña bocanada de aire. Imagina que eres un gotero gigante mientras expulsas aire a través de la bombilla.

3. Deja que el aire entre en tu cuerpo, imaginándote vacío de cintura para abajo. Abra la boca, afloje la mandíbula y abra la garganta como si estuviera bostezando, mientras permite que los músculos abdominales se relajen. Mantenga la garganta abierta y relajada para que el aire pueda entrar. Imagina un puñado de aire cayendo directamente a la parte inferior de tu torso.

4. Comprima el aire nuevamente presionando suavemente los músculos abdominales. Adivinar. ¡Estás respirando!



Si tiene dificultad para respirar libremente, acuéstese en el suelo y doble las rodillas con las plantas de los pies en el suelo, separadas a la altura de las caderas. Coloque sus manos sobre su vientre. Absorbe la calma y la tranquilidad del momento. Respira durante 30 segundos, sin pensar más que en el suave flujo de aire que entra y sale que te nutre y sostiene. Observe que la parte inferior de su abdomen se llena de aire como un globo mientras su pecho y hombros permanecen quietos. Levántese lentamente del suelo, respire profundamente otra vez y comience a hablar. Experimenta la intensidad, armonía y calidad en tus tonos vocales.



Piense en el proceso de *respiración pasiva* como si estuviera apretando un gotero. Cuando aprietas la pera sale aire y cuando la sueltas entra aire. Cuando bloquea la abertura del gotero, el aire no puede fluir en ninguna dirección, sin importar lo que haga con la bombilla. Para que el aire entre y salga, debe haber una abertura. Imagine su garganta como el agujero al final del gotero y asegúrese de que permanezca abierto mientras inhala y exhala.



Nunca llenes tus pulmones más allá de su capacidad de reposo. Si llenas tus pulmones con demasiado aire, comprimes tu garganta, cortando la resonancia y la flexibilidad de tu voz. Cuanto más aire introduzcas en tu cuerpo, más se tensará.

Construyendo una base sólida

Si alguna vez has visto a Elvis Presley actuar en persona o en videos musicales, sabes a qué me refiero con apoyar tu voz con todo tu cuerpo. Agacharse en una postura que parecía karate, bajar la cabeza sobre el micrófono, curvar el labio superior y lanzar miradas provocativas añadía poder y pasión a la voz del Rey.

Independientemente de que supiera o no lo que estaba haciendo, Elvis creó una base sólida al abrir las piernas, doblar las rodillas y forzar los pies contra el suelo mientras mantenía la parte superior del cuerpo relajada y vibrante. Al girar la cabeza hacia abajo, alargó la parte posterior de su cuello, dando espacio para que su voz vibre. Sus labios sueltos permitían que el sonido saliera libremente de su boca, y sus ojos ardientes sólo se sumaban a la mezcla de energía vigorosa. No estoy sugiriendo que adoptes la pose del Rey cuando quieras convencer a alguien, pero puede que te convenga adaptar parte de su estilo al tuyo para crear una entonación armoniosa llena de calidez y flexibilidad.



Su voz es más persuasiva cuando está bien sostenida por la parte inferior de su cuerpo y su abdomen y tiene mucho aire para reforzar el sonido (consulte la

sección anterior para obtener más información sobre cómo sostener su abdomen).

Muchas veces, antes de hablar, ya sea en una reunión pública o cuando estás reprendiendo a tu familia, puedes notar que te sientes tenso y contraído. Practica los siguientes ejercicios para conectar con tu base, dándole fuerza y claridad a tus palabras. Como algunos de los ejercicios son un poco inusuales y puede que te sientas un poco incómodo al realizarlos, te sugiero que busques un lugar privado donde nadie pueda observarte.

1. Libera tu cuerpo. Sacude tus manos y pies. Sacude tus caderas y hombros. Gira la cabeza y balancea los brazos. Gire los codos, las muñecas y los dedos. Haz lo mismo con cada pierna, rodilla y pie, luego con los dedos. Haz esto durante unos 30-60 segundos hasta que sientas que tu cuerpo ha liberado toda la tensión acumulada.

dos. Ponte en una posición equilibrada. Al estar de pie o sentado, coloque la cabeza en posición horizontal, como si su barbilla flotara en un lago en calma. Deje que su espalda descanse en línea recta con los omóplatos fusionados con la espalda y el pecho abierto como un libro. Coloca tus caderas debajo de tu pelvis. Separe los pies a la altura de las caderas. Tu columna ahora está recta y tu cuerpo es una cavidad de aire libre.

3. Relaja tu mandíbula. Mueva la mandíbula inferior hacia arriba y hacia abajo. Imita el movimiento de masticación como si tuvieras la boca llena de caramelo. Mueva la mandíbula de lado a lado para liberar cualquier tensión adicional.

4. Afloja tus labios. Sopla a través de ellos, haciendo ruido de motor. Siente tus labios golpear. Deja que la saliva salpique.

5. Afloja tu lengua. Apágalo lo más que puedas. Intente tocarse la barbilla y la punta de la nariz con la punta de la lengua. Haz vibrar tu lengua haciendo el sonido "rr" español. Mueve tu lengua de lado a lado, como si estuvieras lamiendo un cono de helado gigante derritiéndose. Mueve la lengua dentro y fuera de la boca como una serpiente (¡asegúrate de limpiarte la boca después de este paso!).

Cuando su cuerpo está relajado, bien apoyado y lleno de aire que fluye libremente, su voz está llena de calidez, flexibilidad y una riqueza de tono que puede persuadir incluso al oyente más testarudo.

Aunque he pasado mucho tiempo aconsejándote que liberes la tensión de tu cuerpo, no toda la tensión es mala. Para sostener tu voz, debes poner el peso de tu cuerpo detrás de ella. Está bien tener tensión en la parte inferior del cuerpo y necesitas algo de ella para producir un sonido tenso. Así como tensas tus músculos al levantar un objeto pesado, necesitas poner algo de vigor en tus piernas y en la parte inferior del abdomen para producir un sonido fuerte y armonioso. Solo asegúrate de que la tensión no se acerque a tu garganta si no quieres que tu voz suene apagada.



Escuche a cantantes como Celine Dion, Christina Aguilera y Natalie Maines de Dixie Chicks, todas apoyando sus voces desde el centro de sus cuerpos. No importa tu tamaño (Aguilera mide poco más de 5 pies de altura), puedes producir una voz asesina cuando sostienes tu cuerpo desde el abdomen hasta la punta de los dedos de los pies, dejando la parte superior del cuerpo libre para resonar.

Sintiendo buenas vibraciones

El cuerpo humano es como un instrumento acústico que necesita un espacio donde el sonido pueda vibrar. Como cualquier instrumento musical, tu cuerpo debe estar relajado y flexible para que tu voz resuene sin obstáculos.

Piensa en ti mismo como un gong. Cuando se golpea un gong, éste vibra libremente, tal como debería vibrar tu voz cuando hablas. En el momento en que suena el gong, las vibraciones cesan y el sonido se amortigua. Lo mismo le sucede a tu voz cuando la parte superior de tu cuerpo está tensa y rígida.



Para producir una voz armoniosa y resonante debes permitir que el sonido viaje a través de tu cuerpo hasta tu cabeza.

Cuando el sonido sale de tu cuerpo, necesita golpear algo específico para poder resonar. Puedes dirigir este flujo de energía a tu garganta, nariz, labios, mandíbula o cualquier otra parte de tu rostro. Mi preferencia es dirigir la vibración hacia los dientes. Esto puede sonar extraño, pero el centro de los dientes frontales es un gran lugar donde puedes concentrar las vibraciones, mientras que las otras áreas captan el resto de la resonancia.



Relaje la punta de la lengua y presione suavemente los lados contra los surcos duros donde los dientes se unen con el paladar. Apoyándose en la parte inferior de su cuerpo (ver sección anterior), diga “zzzzzzz”, sintiendo el zumbido donde su lengua se encuentra con sus dientes. Mantenga la barbilla relajada, la garganta y la parte superior del cuerpo relajadas y recuerde meter las caderas hacia abajo mientras se apoya en la parte inferior del cuerpo. Su objetivo es tener la misma cantidad de presión entre los músculos abdominales y contra los dientes. Haz este ejercicio nuevamente, esta vez curvando un poco el labio superior. Al levantar el labio podrás sentir y oír el tinnitus con mayor claridad.

Tararear con la boca cerrada es una excelente manera de desarrollar resonancia en la voz. Siempre que tengas la oportunidad, especialmente cuando estés en la ducha, donde el sonido se amplifica, tararea tu canción favorita. Incluso una simple interpretación de "Le tiré el palo al gato" o "Feliz cumpleaños" servirá. Mientras tarareas,

observa dónde sientes las vibraciones. Experimente con diferentes tonos y volúmenes (puede leer sobre tonos y volúmenes más adelante en este capítulo). Su objetivo final es sentir las vibraciones en todo el rostro, incluso por encima y por debajo de los ojos, a lo largo de la línea de la mandíbula, sobre los labios y a través de la nariz, así como en la garganta, la parte superior del pecho y todo el cuerpo. Lograr una resonancia armoniosa requiere paciencia y práctica, y si está dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo, puede crear una voz que otros anhelan escuchar.



Cuando practiques tararear, imagina que tu cabeza y tu pecho son cámaras de eco donde el sonido puede reverberar contra tus huesos y tejidos blandos. Mientras tarareas con la boca cerrada, deja que tus dedos toquen tu cara, garganta y pecho para sentir los distintos puntos de vibración.

Articular una comunicación clara

Las palabras se componen de vocales y consonantes. Entonces, hasta ahora no hay sorpresas. Lo que puede sorprenderte es que las consonantes son el ingrediente misterioso que hace que tus palabras suenen poderosas y obligan al oyente a escuchar. Las consonantes dan textura a tu voz cuando hablas. Captan la atención de los oyentes brindándoles intensidad, claridad y énfasis.

Las vocales, la parte musical de la voz, transmiten sentimientos y emociones. Si deseas agregar interés a tu voz, deja suficiente espacio en tu boca para que las vocales se extiendan y alarguen.

Cuando acentúas tus consonantes y alargas tus vocales, hablas más claramente y aumentas tu impacto, y la gente puede conectarse con lo que estás diciendo. Un discurso descuidado te hace parecer desinteresado y poco comprometido con tu mensaje. Cuando articulas claramente, tus oyentes:

- ✓ Se forman una impresión positiva de usted, viéndolo como una persona educada, conocedora y digna de confianza.
- ✓ Pueden concentrarse en lo que usted dice, en lugar de distraerse por la forma en que se expresa.

Para articular claramente, debes incluir la mandíbula, los labios, la lengua, los dientes, el paladar blando y los músculos faciales para poder dar forma a tus palabras. Las piezas deben ser móviles, libres de tensión y flexibles para que las palabras que pronuncies se puedan entender fácilmente. Si está acostumbrado a hablar con la mandíbula apretada o los labios fruncidos, los ejercicios de esta sección pueden parecerle extraños. Perseverar. Cuanto más libre sea su mecanismo de habla, más fácil le resultará hablar de forma persuasiva.



Calienta tu mecanismo de habla antes de practicar cualquier ejercicio vocal. Haz muecas, moviendo vigorosamente la boca, los labios, la mandíbula y los dientes, masticando y estirando en todas direcciones. Tararea con la boca cerrada y haz ruidos extraños, sintiendo las reverberaciones por todo tu cuerpo. Haz un sonido como el de un caballo resoplando cuando soplas "Brrr" con los labios ligeramente sueltos. Pon energía en lo que estás haciendo mientras mantienes relajados la lengua, la mandíbula y los músculos faciales.

Aflojar la mandíbula

Cuanto más libre esté tu mandíbula, más capaz serás de articular y hacerte entender. Los siguientes ejercicios están diseñados para ayudar a aflojar el mecanismo. Practica cada ejercicio diez veces, dos veces al día, para aumentar la movilidad de tu mandíbula.

✓ Coloque dos dedos sobre los dientes frontales inferiores. Abra la boca lentamente hasta donde le resulte cómodo mientras empuja hacia abajo con los dedos.

✓ Coloque la palma de la mano debajo de la barbilla, abra la mandíbula lenta y suavemente, resistiendo con la mano ahuecada.

✓ Mirándose en un espejo, junte los dientes y observe la posición de los dos dientes centrales en la mandíbula. Abra la boca lentamente mientras mira estos dos dientes, manteniendo la mandíbula centrada mientras se mueve hacia abajo.

✓ Abra la mandíbula lentamente hasta donde le resulte cómodo.

✓ Abra la mandíbula unos dos o tres centímetros desde una mordida cerrada. Mueva la mandíbula hacia la derecha tanto como le resulte cómodo. Vuelva a colocar la mandíbula en el centro y muévala hacia la izquierda.

Libera tus labios y lengua

Para reforzar tu articulación, debes incluir tu lengua y labios. Practique los siguientes ejercicios varias veces al día para fortalecer la lengua y los labios y ayudarle a comunicarse con claridad:

1. Mantén la barbilla apretada.

dos. Afloje y fortalezca la lengua y los labios diciendo la siguiente secuencia de sonidos repetidos de forma constante. Mientras dices estos sonidos, usa sólo tus labios y lengua.

gagagagagaga
Kakakakakakaka
dadadadadadada
tatatatatatata
lalalalalalala
mamamamamama
papapapapapa

Uno de mis ejercicios de articulación favoritos para liberar la lengua y los labios es "La punta de la lengua, los labios y los dientes". Di estas palabras lentamente al principio, exagerando el movimiento de tu lengua y labios mientras pronuncias las vocales y consonantes. Observe cómo su lengua se mueve sobre sus labios, dientes y dentro de su boca, moviéndose hacia arriba y hacia abajo, entrando y saliendo, asemejándose a los movimientos de una serpiente.

Conectando con tus consonantes

Las consonantes te permiten hablar con claridad y fuerza. Cuando alargas las consonantes en una sílaba acentuada, haces que las palabras se destaquen. Las consonantes largas son m, n, f, v, s, z, w, r y x.

Di las siguientes frases y observa cómo puedes agregar expresión prolongando la consonante:

La cena fue **mmmmm** maravillosa.

Nnnnnnnnunca vuelvas a hablarle así a tu madre.

Vi un acto **rrrrrrrr** en la calle!

Si la consonante es corta (b, c, d, g, pet), puedes enfatizar la palabra enfatizando la consonante. Pronuncia la consonante con fuerza para resaltar la palabra:

Ella es una persona **dulce** .

final **trágico** .

Por **supuesto** que puedes ir.

Tu **pronunciación** es **perfecta** !

Recitar trabalenguas

Los trabalenguas enfatizan las consonantes y son una forma desafiante de ejercitar la mandíbula, los labios y los dientes.

Recite los siguientes trabalenguas para aumentar su claridad y flexibilidad. Para decir oraciones con eficacia, debes mantener la mandíbula, los labios, la lengua y los dientes relajados y móviles. Empiece lentamente y, a medida que se sienta más seguro, aumente la velocidad:

Tres tigres tristes por tres platos de trigo. Tres platos de trigo para tres tigres tristes.

El ratón se comió la ropa del rey de Roma. La reina enojada destrozó el resto.

El zorzal no sabía que el sabio sabía que el zorzal no sabía silbar.

En un nido de mafagafos había cinco mafagafinhos. Quien desempaque a los cinco pequeños sinvergüenzas será un buen desempaquetador.

El empeine de Pedro es negro. Cualquiera que diga que el empeine de Pedro es negro tiene un empeine más negro que el empeine de Pedro.

Bagre blanco, bagre blanco.

saboreando tus vocales

Las vocales transmiten sentimientos y emociones y pueden añadir interés a tus palabras. Cuando alargas las vocales, puedes aumentar el impacto de lo que dices.

Practica las siguientes frases para sentir el poder de una vocal larga:

Su **discurso** fue **maravilloso** !

Sólo necesito una **computadora nueva** .

Ese fue un **viaje largo** .

Él **me ama** mucho .



Di las siguientes frases en voz alta frente a un espejo para ayudar a mejorar tu articulación. Observe cómo sus labios se fruncen y retraen cuando habla y cómo su lengua se mueve en su boca y a través de sus labios. Repite las frases, esta vez diciéndolas lentamente y exagera los músculos faciales. Si practicas estas frases durante cinco minutos al día, tu capacidad de articulación pronto mejorará.

Voy a tener que repensar esta propuesta.

Esperar a que el banco responda es muy estresante y agotador.

Antes de iniciar mi negocio, consideré varias oportunidades diferentes.

Aprender es más que sólo leer, escribir y aritmética.

Prestar atención al paralenguaje

Además de las palabras que utilizas para comunicar pensamientos, datos e ideas, comunicas tus emociones, sentimientos y actitudes a través de la forma en que suena tu voz. El timbre de tu voz (incluido el tono y el volumen, así como la velocidad a la que hablas) expresa mensajes tácitos, revelando tu estado de ánimo, punto de vista y forma de pensar. Cuando agrega variedad a su voz (cambiando su tono, alterando su volumen y agregando énfasis), la gente presta atención y espera ansiosamente escuchar lo que viene a continuación.

Una voz variada es una voz atractiva que hace que lo que dices sea interesante y eficaz. Debido a que las palabras solo transmiten contenido, como fechas y datos cuantitativos, la forma en que habla transmite cómo se siente acerca de lo que está diciendo y la respuesta que espera de su oyente.

Ya sea que esté escribiendo un mensaje o comunicándose a través de la palabra hablada, la forma en que pronuncia sus argumentos indica cómo se siente acerca de lo que está diciendo. Dado que su objetivo es captar la atención de sus oyentes y mantenerlos interesados y motivados para hacer algo, la forma en que expresa sus palabras debe generar impacto. La variedad de herramientas que se ofrecen en las siguientes secciones pueden hacer que su voz se escuche en el mundo saturado de información de hoy.

Aumentar y disminuir el volumen.

Si se queja de que nadie parece prestarle atención cuando habla, es posible que deba ajustar el volumen. Una señal débil es difícil de escuchar y puede que todo lo que se

necesite sea un poco más de sonido. Si a las personas les resulta difícil escucharte, se frustrarán y eventualmente te ignorarán. Por otro lado, si hablas demasiado alto, tus oyentes pueden sentirse atacados, ya que invades su espacio privado con tu voz retumbante. La expresión “ruidoso y desagradable” encaja en este cuadro. Es mejor guardar la voz alta para cuando realmente la necesite, por ejemplo, cuando tenga que gritarle a un niño que cruza una calle concurrida.



Pregúntales a tus amigos si puedes grabar una conversación con ellos. Escuche cómo suena su voz en comparación con la de ellos. Si a tu voz le falta fuerza, puedes ser percibido como débil, mientras que una voz fuerte denota confianza, convicción y certeza. Si necesita aumentar el volumen, vuelva a las secciones anteriores de este capítulo que cubren la postura, la respiración, el apoyo y la resonancia, y practique los ejercicios. Si su voz suele ser más alta que la de los demás, puede que sea hora de ajustar su nivel.

Cuando varías el volumen de tu voz, puedes resaltar ciertas palabras y expresiones. Una voz fuerte sorprende a la gente haciéndoles prestar atención. Es excelente para dar la alarma, pero tenga cuidado de no hablar en voz alta durante demasiado tiempo para evitar alienar a sus oyentes. Es mejor bajar el volumen repentinamente para recuperar la atención de los oyentes y luego despertar su curiosidad sobre lo que viene a continuación.

Una voz tranquila puede resultar muy atractiva y tiene el poder contrario. Escuche grabaciones de Jacqueline Kennedy, Alfred Hitchcock y Marilyn Monroe para descubrir cómo estas personas de habla tranquila tenían un vigor vocal tan poderoso. Si desea incluir una voz tranquila en su patrón de habla, está bien. Una combinación de niveles de volumen produce una voz interesante. Sólo tenga en cuenta que se necesita valor para hablar a un nivel en el que otros tienen que esforzarse para escuchar.

Para crear un volumen cómodo que sus oyentes puedan escuchar, debe contar con el apoyo de una buena respiración y relajación alrededor de los hombros, el cuello y la mandíbula (consulte las secciones anteriores de este capítulo para establecer apoyo y relajar el cuerpo). Los siguientes ejercicios están diseñados para ayudarle a ser escuchado. Deben practicarse en un momento y lugar en el que te sientas desinhibido y libre de hacer todo el ruido que quieras. Los resultados obtenidos no son importantes. Lo que importa es que te des permiso para hacer los ejercicios sin inhibiciones:

1. Déjate llevar y entra en un estado de juego (observa a los niños jugar si has olvidado cómo se ve, se siente y suena un estado de juego).

dos. Salta en el aire y cuando aterrices en el suelo, justo cuando tus pies toquen el suelo, grita "¡Ja!" alto.

Haz esto varias veces. Si te sientes lo suficientemente desinhibido, haz el ejercicio con otra persona. Cuanto más te diviertas con este ejercicio, más sorprendentes serán los resultados. Al ceder el control, puedes producir un volumen considerable.

3.

Luego sacude todo tu cuerpo con energía. Sacude la cabeza, las manos, los brazos, los hombros, las caderas, las piernas, las rodillas, los pies, la cintura y las nalgas. No dejes ninguna parte quieta. Mientras tiemblas, suelta un "¡Aaaaaah!" largo y enérgico. Cuanto más libre sea tu cuerpo, más libre será tu sonido.
Mientras sacudes tu cuerpo, di algunas frases simples o canta una canción infantil como:
La cucaracha dice que tiene siete faldas de filo, esa es mentira de la cucaracha, ¡solo tiene una!
No intentes controlar los sonidos que haces. Déjalos salir como quieran.

Marcando el ritmo

Habla demasiado rápido y tu oyente tendrá problemas para seguirte. Habla demasiado lento y tu oyente comenzará a pensar en otras cosas. Susurrar con una voz monótona con una tediosa falta de variación en la velocidad (así como en el tono, el volumen y el énfasis) deja al oyente preguntándose si le importa lo que está diciendo; mientras que acelerar a 100 por hora te hace parecer estresado o fuera de control. El problema de hablar demasiado rápido o demasiado lento es que el ritmo interfiere con la comunicación, lo que hace que el oyente tenga dificultades para comprender su mensaje.
Escuchar es un proceso de dos pasos: primero escuchas y luego traduces las palabras al significado. Si habla demasiado rápido, distorsionando sus palabras, expresiones y oraciones, sus oyentes no tendrán tiempo de entender lo que está diciendo. No pueden seguir el ritmo y pronto dejan de intentarlo. Es posible que algunos de sus mensajes se entiendan, pero la mayoría no. Si hablas demasiado lento, dejando espacios entre palabras y prolongando las sílabas al extremo, tus oyentes tendrán demasiado tiempo para procesar la información y perderán interés en lo que estás diciendo.



Centrarse en su enunciación (la forma en que articula sus palabras) es una buena manera de ralentizar su discurso. Cuando enuncias claramente, ya no te tragas las palabras ni omites sílabas al hablar. El oyente puede entender lo que estás diciendo y suena como si supieras lo que quieres decir. Consulta la sección anterior sobre articulación para ver ejercicios que te ayudarán a enunciar tus palabras con precisión.

Hablar rápido es efectivo si deseas agregar humor a tu contenido. Un ritmo rápido también es efectivo si quieres compartir una sensación de frenesí o transmitir pánico. Por otro lado, si quieres transmitir una sensación de fuerza y poder, ralentiza tu habla. Los políticos pronunciaron lentamente algunas de sus frases más memorables:
"Sí, podemos." (Barack Obama)
"La señora no está dispuesta a regresar". (Margaret Thatcher)
"Nunca nos rendiremos". (Winston Churchill)
"No preguntes qué puede hacer tu país por ti, pregunta qué puedes hacer tú por tu país". (John F. Kennedy)
Si quieres hablar con autoridad y que la gente preste atención a lo que tienes que decir, tómatelo con calma. ¡Solo ten cuidado de no quedarte atascado durante el proceso!



La combinación de diferentes ritmos y tempos en su patrón de habla crea una voz interesante, atractiva y natural.

Estableciendo el tono

Friedrich Nietzsche, un filósofo alemán del siglo XIX, dijo: “A menudo nos negamos a aceptar una idea simplemente porque el tono de voz en el que se expresa no nos simpatiza”.

Las voces persuasivas están llenas de una variedad de altibajos. Suben y bajan en la escala musical con facilidad y naturalidad. Al lanzar tu voz en diferentes niveles, agregas interés a lo que estás diciendo. Los sonidos agudos proyectan energía y emoción, mientras que los sonidos graves comunican autoridad y sabiduría.

Los siguientes son algunos ejemplos de dónde tono tu voz dependiendo del efecto que deseas crear:

✓ **Cabeza.** Cuando cantas tu voz en tu cabeza, transmites emoción y energía. También es fácil escuchar una voz que canta en la cabeza. Cuando no está fuertemente apoyada por el resto del cuerpo, la voz principal también puede sonar delicada y afectuosa. Si solo usas tu voz principal, puedes parecer infantil o estridente. Las mujeres deben ser particularmente conscientes de este riesgo, ya que pueden ser identificadas por sus sonidos estridentes, agudos o infantiles y débiles si sus voces permanecen fuertes en sus cabezas. Al adoptar tonos más bajos en sus voces, las mujeres pueden ganar más variedad, interés e impacto.

✓ **Pecho.** Proyectas autoridad, madurez y confiabilidad cuando hablas desde tu pecho. Cuando el sonido rebota en tu esternón (ese hueso largo y plano que recorre el centro de tu pecho), tu voz suena madura, segura y decidida. Tu voz de pecho transmite convicción y determinación. Bill Clinton, Winston Churchill, la periodista de la BBC Kate Adie y Mary Robinson, ex presidenta de Irlanda, utilizaron sus voces de pecho de manera eficaz, dando peso a sus palabras.

✓ **Corazón.** La voz del corazón transmite sentimientos y cariño. Esta voz conquista corazones y mentes por la pasión que puede transmitir. Puedes hablar desde el corazón en tonos cálidos y afectuosos, con alegría y entusiasmo, o con intensidad y desesperación. La voz del corazón normalmente es suave y baja. Se conecta con las emociones de sus oyentes y los atrae a su mundo. Tony Blair hablaba a menudo desde el corazón, especialmente cuando quería ganarse el apoyo del público.

✓ **Barriga.** Cuando hablas desde tu útero, estás transmitiendo verdades que son fundamentales para ti. Cuando cada parte de ti está comprometida con lo que estás diciendo, tu voz resuena profundamente dentro de tu cuerpo (consulta la sección anterior de este capítulo sobre resonancia). Ésta es la voz que utilizan las personas muy influyentes cuando transmiten sus convicciones más profundas. Como dice mi

amiga y profesora de canto Judy Apps: “Es la voz tranquila de la intuición, la voz que captura una verdad más profundamente sentida…”.
Tu voz es más persuasiva cuando te mantienes dentro de su rango natural. Tan pronto como te encuentres luchando con un tono demasiado alto o demasiado bajo, sabrás que estás fuera de tu zona de confort. Podrás encontrar tu tono perfecto practicando estos ejercicios:

✓ Sin poner ningún esfuerzo o energía en el proceso, canta y tararea en silencio algunas líneas de “Feliz cumpleaños” o tu himno nacional con la boca cerrada. Luego diga algunas frases en el mismo tono.

✓ Cuando alguien te hable, acepta asintiendo con la cabeza y diciendo “Mmmm” o “Ummmm”, dejando que el sonido resuene en tu cuerpo, sin decir una palabra en voz alta (puedes leer sobre la resonancia más adelante en este capítulo). Cuando sea tu turno de responder, habla en el mismo tono.

A continuación se muestra una lista de ejercicios que le ayudarán a desarrollar su rango vocal. Como con todos los ejercicios que recomiendo, calienta antes de hacer ejercicio, y si sientes alguna tensión en tus músculos, detente. Comience con los ejercicios de respiración y “mmmm” que describí anteriormente en este capítulo.
Es posible que algunos o todos estos ejercicios le resulten desafiantes (¡nunca dije que conseguir el tono perfecto fuera fácil!). Pero si practicas regularmente, puedes desarrollar un repertorio de voces persuasivas.

✓ **Muestra entusiasmo y emoción al hablar desde tu cabeza.** Practica hacer un sonido ruidoso que comience en la parte inferior de tu cuerpo y vibre hacia arriba en un flujo de aire rápido y constante. Haz el sonido cada vez más fuerte hasta que salga de la parte superior de tu cabeza de una vez.

✓ **Demuestre autoridad y convicción hablando desde su pecho.** Ensancha tus hombros y golpea con orgullo tus puños contra tu esternón mientras sueltas un "Ahhhhhhhhhhh" parecido al de Tarzán con la boca abierta y libre. Asegúrate de no doblar demasiado la espalda porque puedes dañar los ligamentos y músculos de soporte.

✓ **Comprométete con pasión y emoción al hablar desde el corazón.** Profundice en su memoria y encuentre algo que toque sus fibras emocionales (como cuando acunó a su primer hijo, se casó con su hija o habló en el funeral de un amigo). Conéctate con las emociones que rodean tu memoria y habla en voz alta contigo mismo o con cualquier persona que esté dispuesta a escuchar sobre lo que estás sintiendo. Si tienes muy controladas tus riendas emocionales, tendrás que relajarte un poco para realizar este ejercicio de forma eficaz. Debido a que este ejercicio en particular requiere ponerse en contacto con el corazón en lugar de con la cabeza, es posible que se sienta

emocionado mientras habla. Deja las emociones fuera cuando practiques, para que no se desborden cuando hables desde tu corazón frente a una audiencia.

✓ **Haz surgir los tonos profundos de la sabiduría y la autoridad, hablando desde lo más profundo de tu cuerpo y alma.** Lentos, bajos, ricos y resonantes, estos sonidos abrazan cada fibra de tu ser. Párese derecho y relajado. Tararea con la boca cerrada y acerca cada parte de tu cuerpo al sonido. Siente un hormigueo en tus dedos y un zumbido en tus labios. Piensa en ti mismo como una cámara vibratoria en la que reinan la sabiduría y la autoridad. Piense en lo que es fundamentalmente cierto para usted. Este podría ser tu propósito más íntimo, por qué estás aquí y de qué se trata tu vida. Deja que tu cuerpo se calme mientras tarareas tranquilamente. Siente tu cuerpo vibrar profundamente dentro de todo tu ser. Di las palabras que transmitan lo que es verdad para ti.

Si tu voz es monótona, insípida y francamente aburrida, no tienes posibilidades de conectar con nadie ni de persuadir a nadie. En una era de comunicación ininterrumpida, la demanda de tiempo y atención de las personas es feroz. Deje que su voz sea monótona, incoherente e inaudible bajo su propia responsabilidad. En lugar de influir en las personas con una voz persuasiva, puedes ahuyentarlas con sonidos de aburrimiento.

Ajustando la pausa

Shhhh. El silencio es oro. El espacio que dejas entre tus oraciones puede ser tan poderoso, si no más, que las palabras que pronuncias. Los grandes oradores –incluidos periodistas, predicadores, profesores y servidores públicos– mantienen la atención de sus oyentes creando pausas poderosas. Te hacen escuchar lo que dicen mientras te hacen esperar lo que viene después. Las pausas crean suspenso. Captan su atención, resaltan sus puntos y resaltan su contenido.

Las pausas pueden enfatizar emociones poderosas. Por ejemplo, si dices “No voy” mientras apresuras las palabras entre sí, el oyente no captará el impacto total de lo que estás diciendo y puede pensar que no hablas en serio. Si realmente quiere dejar claro su punto de vista, separe las palabras con un silencio abrupto y entrecortado: “¡No // voy // a ir!” – para resaltar su punto.



Utilice la poderosa pausa cuando quiera darles a sus oyentes tiempo para pensar. Cuando esté a punto de decir algo a lo que realmente quiera que le presten atención, haga una pausa justo antes de su comentario y nuevamente después. Una pausa antes de que la palabra capte la atención de los oyentes, preparándolos para lo inesperado. Una pausa después de la palabra da tiempo a los oyentes para absorber lo que se ha dicho.

Sir Winston Churchill habló con poder y aprovechó la pausa con eficacia. Durante los días oscuros de la Segunda Guerra Mundial, su oratoria inspiró a sus compatriotas a luchar a pesar de las terribles circunstancias. Escuche grabaciones de él para examinar cuán poderosamente dominó la pausa. "Este no es el fin. // Ni siquiera es el principio del fin. // Pero es, quizá, el fin del principio." Los espacios entre palabras mantienen al oyente ansioso por escuchar lo que viene a continuación.

Los comediantes hacen un gran uso de la pausa. Presta atención a cómo tus comediantes favoritos manipulan el silencio. Prepararon el final haciendo una breve pausa justo antes de contarte el chiste. Incluso los adolescentes saben cómo aprovechar al máximo este potente descanso. Imagínese que su hija llega a casa y les dice: "Mami y papá, voy a tener un bebé // ¡del que cuidaré este fin de semana!". Si bien es posible que usted, como padre, no lo encuentre muy divertido, su hija puede pensar que es muy graciosa.



Si no quiere que la gente recuerde lo que dijo, apresure sus palabras de la misma manera que escucha una advertencia en los comerciales de automóviles y drogas. Los anunciantes no quieren que usted se centre en los aspectos negativos de sus productos, por lo que los pasan por alto.

Durante un proceso de negociación, es fundamental que practique las pausas. A menudo, cuando las personas están tensas o ansiosas, tienden a charlar y llenar el vacío con muchas conversaciones. Dar demasiada información durante una negociación puede arruinar el trato. Siga un consejo de los negociadores asiáticos y haga que su oyente espere su respuesta. Una de las mejores lecciones que recibí me la dio un amigo japonés que me dijo: "La mejor manera de salvar la cara es mantener el trasero cerrado".



La próxima vez que se encuentre en una situación tensa y sienta la necesidad de revelar sus pensamientos, cuente hasta tres en silencio antes de hablar. Cuanto más practiques esto, más poder y control sentirás y parecerás tener.



Si quieres competir con éxito, tienes que sentirte cómodo con el silencio.

Como dijo Mark Twain: "La palabra correcta puede ser eficaz, pero ninguna palabra ha sido tan eficaz como una pausa en el momento adecuado".

Hablar desde el punto de vista de tu oyente

No importa con qué fuerza retengas tu sonido o con qué claridad enuncias tus palabras; Si no puedes experimentar una situación desde la perspectiva de tu oyente y fusionar tu lenguaje con el de ellos, ningún tono perfecto, sincronización y pausas te persuadirán. Trate de incorporar su idioma al de ellos. Por ejemplo:

✓ Si alguien dice palabras como “Puedo ver un futuro brillante por delante”, está indicando que primero piensa visualmente. Así que piénselo usted mismo de esta manera, imaginando su descripción e incluyendo el mismo tipo de lenguaje en su respuesta, usando palabras como "ver", "ilustrar" e "imaginar".

✓ Las personas que utilizan palabras y frases como “Escucho lo que dices” o “Eso me suena bien” indican que piensan de forma auditiva. Cuando reflejas sus palabras, empiezas a pensar como ellos, creando *una buena relación* a medida que empiezas a “hablar su idioma”. Incluya palabras como "decir", "decir" y "escuchar" cuando hable. Para obtener más información sobre conductas reflejadas y cómo establecer *una buena relación* , vaya al Capítulo 13 .

✓ Cuando alguien habla en términos como “Me estoy acostumbrando al problema” o “Las cosas están progresando sin problemas”, te está haciendo saber que experimenta el mundo de forma cinestésica, a través de los sentimientos y el tacto. Una vez que tengas una idea de cómo se expresa, utiliza palabras y figuras retóricas similares para aumentar *la simpatía* . Las palabras apropiadas incluyen "sentir", "tocar" y "conectar".

Si desea obtener más información sobre el uso del lenguaje para conectarse con otras personas, consulte *Programación neurolingüística para principiantes* , de Romilla Ready y Kate Burton, que explora en detalle diferentes patrones del lenguaje y cómo usarlos de manera efectiva.

Los mejores oradores son claros, elocuentes y apasionados con lo que dicen. Son dueños de sus palabras y de las emociones detrás de sus mensajes. Algunos de mis oradores favoritos incluyen a James Earl Jones, Martin Luther King, John F. Kennedy, Barack Obama, Julia Roberts, Sean Connery, Vanessa Redgrave y Winston Churchill. Puedes escucharlos hablar en grabaciones y en YouTube. Mientras los escucha, observe la calidez y la convicción en sus voces. Resuenan con vibraciones armoniosas y enuncian claramente sus palabras.

Parte V

La parte de diez



"Dicen que se puede influir en las personas proyectando un sentido de confiabilidad".

En esta parte...

norte No sería un libro *para principiantes* sin Part of Ten, un montón de maravillosos consejos que te ayudarán a aprovechar al máximo tus habilidades de persuasión. Aquí te revelo lo más importante sobre cómo persuadir a cualquier persona, en cualquier lugar y en cualquier momento, antes de debatir la persuasión a distancia, ya sea por teléfono, electrónicamente o por escrito. Para terminar, te resumo las diez estrategias de persuasión de las que no puedes prescindir.

Capítulo 15

Diez formas infalibles de influir en cualquier persona

En este capítulo

- Aventurarse más allá de las palabras
- Apoyando a tu lado
- Aprovechar al máximo a los demás
- Trabajando juntos

norte En la obra de Henrik Ibsen *Solness the Builder* , el personaje principal imagina que si desea algo, se hará realidad. Al final de la obra, salta hacia la muerte. ¡No estoy sugiriendo que puedas morir porque quieras convertirte en un gran influencer! Por el contrario, estoy sugiriendo que convertirse en un hábil persuasor conducirá a un resultado mucho más feliz que si simplemente desea, espera, piensa y ora.

Si alguna vez ha observado con asombro cómo alguien persuadió a otro para que hiciera algo que originalmente despreciaba (o al menos dudaba), este capítulo ofrece diez secretos de persuasores exitosos que puede utilizar en sus propias interacciones.

Estableciendo confianza

Intente conseguir que alguien siga su ejemplo sin generar confianza primero y observe cómo sus esfuerzos se desmoronan desde el principio. Si alguien no confía en ti, ¿por qué querría seguirte? Ser visto como digno de confianza requiere que demuestres tu credibilidad.

“Predicar con el ejemplo” es una forma de construir una reputación de ser digno de confianza y digno de confianza. Comportarte de una manera que refleje tus convicciones y valores demuestra que eres una persona fiel a tu palabra. Hacer lo que dices se manifiesta en actividades sencillas y cotidianas: llegar a tiempo, decir la verdad y actuar buscando lo mejor para los demás. Haga esto de manera constante y la gente lo verá como alguien en quien pueden confiar para hacer lo que usted dice. Consulte los Capítulos 1 y 5 para obtener más información sobre la confianza y la credibilidad.



Cuando mi hermana Débora quería que nuestra difunta abuela hiciera algo que no estaba convencida de que fuera lo mejor para ella, todo lo que Débora tenía que hacer era mirarla a los ojos, sonreír y decir: “¡Confía en mí, abuela!”. Sin duda la abuela haría lo que Débora quisiera. La abuela y Débora se querían y, como Débora siempre le decía la verdad a la abuela y actuaba en su nombre, la abuela confiaba en ella. "¡Confía en mí, abuela!" se convirtió en el grito de batalla en nuestra familia cada vez que queríamos que nuestros padres o hermanos hicieran algo de lo que no estaban muy seguros.

Establecer objetivos muy claros

Los mejores persuasores e influencers tienen claro lo que quieren. Determinan los resultados deseados desde el principio, en términos claros, concisos y convincentes con los que sus oyentes puedan identificarse y comprender.



Revise sus objetivos con regularidad mientras recorre su camino hacia la persuasión. Ya sea que sus objetivos sean cuantitativos o cualitativos, simples o multifacéticos, tendrá dificultades para alcanzarlos a menos que sepa cuáles son. Consulte el Capítulo 1 para obtener más claridad y el Capítulo 4 para obtener algunos consejos sobre cómo utilizar un lenguaje convincente.

Ponte en el lugar de la otra persona

Sun Tzu escribió en su libro clásico *El arte de la guerra* que una persona que conoce tanto al enemigo como a sí mismo no debe temer el resultado de cien batallas. Cuanto más sepa sobre lo que les importa a otras personas, más municiones tendrá para persuadirlas a aceptar su punto de vista. Ajuste su propuesta a las necesidades e inquietudes de otras personas y observe cómo se unen a usted.

Puede descubrir cómo identificar qué motiva a su oyente en el Capítulo 2 , y en el Capítulo 3 encontrará consejos para descubrir las actitudes y creencias de las personas. Haga preguntas y concéntrese en las respuestas que reciba. Escuche no sólo las palabras que dicen los demás, sino también la forma en que las dicen. El comportamiento no verbal de una persona (incluido el lenguaje corporal y las cualidades vocales (véanse los capítulos 13 y 14)) a menudo revela sentimientos y actitudes que forman parte de su perspectiva tanto como las palabras que pronuncia. Descubra todo lo que pueda sobre lo que les importa a sus oyentes y hágales saber que los respeta como individuos, del mismo modo que respeta sus puntos de vista. Cuanto más reconozca sus perspectivas, más dispuestos estarán a aceptar sus sugerencias, o incluso a unirse a usted en los planes que proponga. Vaya al Capítulo 12 si quiere saber con quién está hablando.

Comportarse congruentemente

Cuando las palabras que dices y la forma en que las dices coinciden, te estás comportando de manera congruente. Su mensaje y su forma de hablar coinciden y su oyente entiende lo que quiere decir. Si tus palabras dicen una cosa y *la forma en* que las dices comunica algo diferente, es probable que tus oyentes se sientan desconcertados. Considere el volumen, ritmo y tono de su voz. Las personas generalmente creen más en lo que observan que en las palabras que escuchan, así que también preste atención a sus comportamientos no verbales, como su postura, movimientos y gestos.



La forma en que hablas y la forma en que mueves tu cuerpo te dicen lo que sucede dentro de ti (ver Capítulos 13 y 14). Asegúrate de estar seguro de lo que estás diciendo y dilo como si supieras de lo que estás hablando.

Si no está seguro y no es convincente en la forma en que presenta su argumento, envía un mensaje de incertidumbre, duda e indecisión que sus oyentes recordarán. Habla de forma clara, concisa y con convicción. Muévete con propósito y elimina zumbidos, eeees y ahs de tu vocabulario.

Pide más de lo que esperas

Mi hijo tiene una cita en su corcho que dice: “Apunta a la luna. Incluso si cometes un error, caerás entre las estrellas”. O, parafraseando al ex secretario de Estado estadounidense Henry Kissinger, su eficacia en la mesa de conferencias depende de exigencias exageradas.

Pedir más de lo que espera obtener le da cierto margen de maniobra, cierto margen de negociación. Por ejemplo, cuando estás vendiendo, siempre puedes reducir tu oferta inicial, pero nunca esperar a que el comprador te sugiera pedir más. Por otro lado, si está comprando algo, su oferta siempre podría aumentar, pero le resultaría difícil reducir su oferta original. Consulte el Capítulo 12 para conocer los pormenores de la creación de expectativas útiles.

Respeta tus relaciones

El mundo da vueltas. La forma en que tratas a las personas determina cómo te responden. Trate a las personas con respeto y observe cómo le devuelven el favor. Intenta identificarte con los sentimientos, emociones y experiencias de otras personas, así como comprenderlos y responder a ellos. Mostrar empatía (consulte el Capítulo 3) contribuye en gran medida a construir una relación positiva que, a su vez, lo beneficiará.

Construya sus argumentos

Como dijo Henry Ford: "En primer lugar, la preparación es el secreto del éxito". Saber lo que quiere, conocer a su audiencia y saber cómo presentarse ante ellos de una manera que capte su atención y mantenga su interés aumenta sus posibilidades de salir ganador.



Como detallo en el Capítulo 9 , los influencers más exitosos se presentan como personalidades confiables, apelando tanto a las emociones de sus oyentes como a sus mentes lógicas.

- ✓ Comience con una apertura sólida que capte la atención de sus oyentes y coincida con sus valores.
- ✓ Exprese cada punto claramente en una sola oración y exponga sus afirmaciones como si fueran declaraciones de hecho.
- ✓ Evite abrumar al oyente con demasiada información. Intente limitarse a tres mensajes principales, cada uno de los cuales debe ser convincente por sí solo.

✓ Respalde sus afirmaciones con material de respaldo apropiado que su oyente pueda creer y aceptar. Asegúrese de que sus afirmaciones sean correctas.
✓ Expresa tu mensaje con sentimiento.
✓ Concluya su argumento con un llamado a la acción que se relacione con su apertura. Haga que su argumento sea breve, sólido y memorable.

Digas lo que digas, asegúrate de que sea relevante. Sea creativo. Incluye historias, analogías y un lenguaje vívido para ayudar a tu audiencia a visualizar y conectarse con lo que estás hablando.

Ofrezca sus razones más convincentes

Las personas necesitan saber las razones por las que quieres que dejen de hacer lo que están haciendo y hagan lo que tú quieres. Si bien responder "Porque yo lo digo" puede ganar su sumisión, es poco probable que gane sus corazones y mentes.

Hágale saber a su audiencia cómo les beneficia su pedido. Apela a sus valores y conecta tus razones con sus intereses personales y luego observa cómo hacen todo lo posible para satisfacer tu solicitud. Utilice un lenguaje preciso y atractivo para que su audiencia vea sus recomendaciones. Proporcione a sus oyentes datos y cifras significativos si están interesados en los detalles. Cuénteles historias cautivadoras, incluidas metáforas y analogías, si les gusta ver el panorama más amplio. Cuanto más cautivadora sea la forma en que presente su argumento, más probabilidades tendrá de tener éxito.



Limite la cantidad de razones que les da. Demasiada información es abrumadora y no conduce a ninguna decisión.

Busque puntos comunes

Cuando le agradas a la gente, es más probable que acepten tus solicitudes. Cuanto más tengas en común con las personas a las que quieres persuadir, más probabilidades habrá de agradarles. Vaya al Capítulo 10 para aprender más sobre el poder de agradarle a alguien.

Los persuasores eficaces buscan similitudes entre ellos y las personas en las que quieren influir. Cuanto más sepa sobre su público objetivo y más establezca oportunidades de camaradería y objetivos compartidos genuinos, mayores serán sus posibilidades de persuadirlos. El capítulo 2 está lleno de consejos sobre cómo aprender más sobre los demás.

Admite tus debilidades

Para conseguir aceptación –para conseguir que la gente se comprometa con usted y sus propuestas– debe ganarse la confianza. Una de las formas más efectivas de persuadir a los demás de que usted es digno de confianza, honesto y digno de confianza es admitir sus debilidades.



Antes de dar todas las razones por las que alguien debería aceptar su solicitud, presente de inmediato un pequeño revés relativamente obvio y luego presente su razón más convincente para obtener su consentimiento. Admitir una pequeña debilidad establece credibilidad. Y cuanto más creíble seas, más dispuestos estarán los demás a seguirte.

En el Capítulo 6 descubrirá cómo admitir sus debilidades sin dañar su credibilidad.
Capítulo 16

Diez formas de persuadir electrónicamente: correos electrónicos y otros

En este capítulo

- Establecer y mejorar relaciones
- Planificando tu enfoque
- Mantener las cosas simples y directas

Y Cuesta creerlo, pero hubo un tiempo en el que los negocios se hacían a través de llamadas telefónicas, correo tradicional, con inversión en lujosas reuniones y vuelos internacionales. Hoy en día, una oficina sin comunicación electrónica –especialmente muchos correos electrónicos– es como un banco sin efectivo; simplemente no funciona.

La vida moderna incluye muchas formas de comunicación electrónica. Varios estudios recientes indican que la cantidad de correos electrónicos que escriben las personas se ha estancado o está disminuyendo porque dependen de otras formas de comunicación electrónica para hacer las cosas.



Los medios electrónicos llegaron para quedarse y dominarlos es esencial para su éxito. Escribir de forma persuasiva es una habilidad fundamental para cualquiera que quiera influir en los demás. Aunque las empresas y las relaciones actuales utilizan varias tecnologías dinámicas, aún es necesario poder escribir de manera persuasiva dentro de las limitaciones y el potencial de los correos electrónicos, los blogs y, para aquellos que tuitean, ¡tuitean!

Sin la capacidad de persuadir e influir a través de la palabra escrita, tienes pocas posibilidades de motivar a alguien o convencer a la gente de cualquier cosa, ya sea que estés vendiendo un nuevo producto a un cliente o convenciendo a la gente de tu calle para que te ayude con la vigilancia del vecindario. A medida que trabaja a través de fronteras nacionales y continúa reduciendo su huella de carbono en un mundo donde el tiempo es de suma importancia, su capacidad para comunicarse en el ciberespacio de manera clara, concisa y persuasiva es vital.

Si bien existen diferencias en la forma de escribir un correo electrónico, una publicación de blog, un texto de un sitio web o un tweet efectivo, una buena comunicación sigue siendo una buena comunicación. Muchos de los consejos y técnicas que incluyo en este capítulo se aplican a textos electrónicos de diversas maneras.

Establecer una relación electrónica

Si bien los correos electrónicos y otras comunicaciones electrónicas son excelentes formas de transmitir información objetiva, son muy ineficaces para transmitir tono y actitud. Los lectores pueden interpretar el lenguaje directo y directo como grosero, lo que puede dar lugar a que los mensajes se malinterpreten. Los intentos de humor pueden terminar sonando hostiles (y si bien los emoticonos tienen su lugar, es bajo su propio riesgo incluirlos en un correo electrónico profesional sin haber establecido una buena *relación* primero).

Los correos electrónicos más persuasivos son privados e incluyen declaraciones sobre su relación con el destinatario. Frases como "Gracias por ser flexible en..." o "Aprecio tu disposición a..." demuestran gratitud y sugieren que estás dispuesto a devolver el favor si la otra persona recurre a ti. Consulte el Capítulo 10 para obtener más información sobre reciprocidad y persuasión.

Aunque no necesariamente hablas de emociones o de tu próspera relación cuando hablas con alguien cara a cara, resaltar ciertos sentimientos en los correos electrónicos reemplaza el comportamiento no verbal que ayuda a establecer una buena relación en las reuniones cara a cara (ver el Capítulo *13*) . . .

Iniciar y finalizar las comunicaciones electrónicas con bromas es de gran ayuda cuando se construye una relación. Por ejemplo: podría comenzar un mensaje de correo electrónico con:

✓ "Hola Bruno. No puedo esperar a trabajar contigo en este próximo proyecto".

✓ “Querida Clara – Fue increíble conocerte la semana pasada en la casa de Camila. Me hiciste sentir muy bienvenido”.

✓ "Hola Sergio. Me alegró mucho saber que completó su proyecto a tiempo. Sé lo preocupado que estabas por cumplir con los plazos”.

✓

“Raquel, Nadir me dijo que compartimos la pasión por correr. ¡Estoy entrenando para el maratón del próximo año y me preguntaba si te gustaría unirte a mí y compartir mi dolor!

Si ya ha establecido una relación con la persona o se ha comunicado con ella en el pasado, no es necesario que incluya un saludo formal como "Estimado". Si aún no conoce a la persona y es mayor que usted, comience con "Estimado Sr./Sra...". Aunque esto puede parecer un poco formal, siempre es mejor pecar de formalidad que llamar a alguien por su nombre cuando no te ha dado permiso para hacerlo. Por otro lado, si sois compañeros del mismo nivel, está bien empezar por los nombres.

Para cerrar, puedes utilizar frases como:

✓ espero conocerte

✓ Estoy muy emocionado de trabajar contigo

✓ No puedo esperar a verte de nuevo

✓ Gracias de nuevo por un tiempo fabuloso. ¡Hacía mucho que no me reía tanto!

✓ Espere. Recuerde, hay luz al final del túnel.

✓ Mis más sinceros saludos (o mis mejores deseos)

Aunque los correos electrónicos están destinados a ser formas rápidas de comunicación, algunas sutilezas de vez en cuando contribuyen en gran medida a construir relaciones.



Preste atención a cómo se comunican las personas en sus correos electrónicos y refleje su estilo en su respuesta. Por ejemplo, si alguien es breve y conciso, y deja de lado los saludos y las despedidas, usted puede hacer lo mismo con seguridad. Si, por el contrario, alguien comienza con un saludo amistoso, responde de manera similar. Reflejar y combinar la forma en que alguien escribe es una forma rápida de establecer *una buena relación* . Consulte el Capítulo 2 para obtener más información.



Si no conoces a la persona a la que quieres persuadir y, si es posible, habla primero con ella por teléfono. Para ayudar a evitar malas interpretaciones y desconfianza, preséntese, brinde a la otra persona información básica e incluso envíe una fotografía: cualquier cosa que pueda hacer para establecer una buena relación antes de entrar en los aspectos prácticos de su solicitud electrónica.

Saber lo que quieres decir

Antes de presionar el botón de enviar, incluso antes de comenzar a escribir, pregúntese qué quiere que suceda como resultado de su correo electrónico u otro tipo de comunicación digital.

Cualquiera que sea su respuesta, tenga claro su propósito. No tienes ninguna posibilidad de conseguir que otros hagan lo que quieres sin que sepas qué es. Fíjese un objetivo simple y claro para cada correo electrónico.

Por ejemplo, es posible que estés muy estresado debido a problemas en casa y tengas dificultades para entregar un proyecto a tiempo. Desahogar tus emociones diciéndole a tu jefe lo difíciles que son las cosas con tu familia y lo presionado que te sientes no ayudará en nada. En lugar de hablar de tus problemas, dile lo que necesita saber. Quizás algo como: "Ha habido un retraso en el proyecto en el que estoy trabajando. Tendrás los datos necesarios el próximo jueves. Déjame saber si necesitas información adicional". Lo has actualizado sin abrumarlo con demasiada información sobre la cual no puede hacer nada. Por muy tentador que sea dejar caer tu carga emocional sobre él, mantén tu mensaje breve y conciso y di lo que tengas que decir sin agregar nada más.



A veces es posible que desees quejarte, quejarte o simplemente gemir. A menos que le resulte beneficioso enviar un mensaje de este tipo, le sugiero que lo escriba, lo lea y luego presione Eliminar.



Ten claro lo que quieres transmitir. Evite chatear. Cuando no sabes cuándo parar, probablemente sea porque no estás seguro de lo que quieres comunicar. ¡Lo único que haces, entonces, es perder tu tiempo y el del lector!

Si tiene varios mensajes que desea enviar a su lector, cada uno con un propósito diferente, planifique y envíe varios mensajes que aborden cada paso crucial. Pedirle a su lector en un solo correo electrónico que compre su producto, asista a su curso, visite su sitio web, complete un cuestionario, proporcione una referencia, haga una donación, le dé un trabajo a su hijo (ya entiende la idea) mezcla los problemas y enfurece. el lector.



Si su solicitud es complicada o requiere demasiados detalles, adjunte al correo electrónico un documento que también esté escrito en un lenguaje claro, conciso y persuasivo. Leer un correo electrónico extenso es una tarea difícil para un cliente o colega ocupado.

Obtener la línea de asunto correcta

Si escribe una línea de asunto vaga o la omite por completo, no se sorprenda si sus lectores presionan Eliminar. Si no indicas, desde el principio de tu mensaje, lo que quieres que hagan tus lectores, ¿por qué querrían leer lo que tienes que decir? Facilite la lectura de sus correos electrónicos. Capte su atención con un título expresivo, personalizándolo para su lector.

Apelar a las emociones, la curiosidad y, me atrevo a decir, la vanidad de sus lectores, incluso indicando cómo pueden beneficiarse de lo que están a punto de leer, mejora

sus posibilidades de persuadir al destinatario a abrir el correo electrónico y responder positivamente. Las investigaciones sobre los porcentajes de apertura de correos electrónicos muestran que las líneas de asunto más efectivas son breves, directas y establecen expectativas claras. Si tienes más de 45 caracteres, tu lector los eliminará, así que pon tu información más importante al frente. Asegúrese de que el asunto de su correo electrónico sea honesto: si su correo electrónico no cumple lo que promete, sus posibilidades de lograr que sus lectores abran sus correos electrónicos en el futuro son limitadas. Algunos de mis títulos favoritos incluyen: "Sé la luz en estas fiestas", "Las 5 formas más efectivas de llegar a la cima de las noticias de Facebook", "Mitos de POD deconstruidos: ¡descúbrelo primero aquí!" y "Tres súper consejos para escribir excelentes títulos de correo electrónico".



Haga que sus campos de asunto sean muy específicos. Incluya fechas, información importante del producto y números de factura relevantes para notificar al lector lo que hay en el mensaje.

Centrándose en su lector

Como ocurre con todas las formas de comunicación, la persona a la que estás persuadiendo debe sentir que deseas sinceramente lo mejor para ella. Naturalmente, quieres algo de ella o no te molestarías en escribir. Al mismo tiempo, tu lector quiere algo de ti, ya que se tomará el tiempo para leer lo que escribiste.

Cualesquiera que sean sus motivos para escribir, haga que su mensaje gire en torno a su lector. Quiere atraer la atención, crear interés y despertar el deseo (ver Capítulos 3 y 4).

El objetivo final de su correo electrónico es animar al lector a actuar. Por ejemplo, en tu correo electrónico:

✓ Hazle saber a tu lector, claramente, qué debe hacer y los beneficios que obtendrá como resultado de su acción.

✓ Anticípese a las preguntas antes de que el lector piense en ellas y proporcióneles respuestas.

✓ Añade un toque personal. Utilice la palabra "usted" para que el lector sienta que le está hablando directamente.

✓ Haga una pregunta que sea relevante para el lector para dejarlo pensando en cómo puede responder.

Si conoce a la persona a la que le escribe, utilice un lenguaje similar al de ella (consulte el Capítulo 12). Si habla de sentimientos y usted prefiere pensar, adapte su estilo para abordar sus puntos de contacto.

Instando a su lector a actuar

Anime a sus lectores a actuar ofreciéndoles incentivos o poniendo un límite de tiempo para responder.

Siempre que desee que alguien responda a su solicitud, ya sea para registrarse en su blog, comprar su producto o averiguar a qué hora planea regresar a casa para cenar, ofrézcale un incentivo y observe cómo actúa. Por ejemplo, puede ofrecer obsequios, como libros electrónicos, archivos PDF, informes o su bebida favorita, listos y esperándolos cuando lleguen a casa. Las ofertas promocionales, los descuentos, las garantías de devolución de dinero y presentarles a alguien que conoce y desea conocer también son formas efectivas de lograr que el lector responda (si ofrece presentaciones, consulte con las personas a las que presenta si les parece bien). , ¡o podrías perder muchos amigos, colegas o clientes!). La moraleja de la historia es que cada incentivo que ofrezcas debe agregar valor si quieres que tu lector actúe.

Hagas lo que hagas, deja que tu lector sepa lo que quieres. No asuma que él puede resolverlo por sí mismo. Escribe tu solicitud en un párrafo dedicado al final del mensaje, para que destaque del resto del contenido. Ocultar su solicitud sólo frustrará al lector y lo dejará preguntándose qué espera que haga. "Compre ahora hasta agotar existencias", "Envíe sus sugerencias ahora" y "Dime a qué hora volverás a casa" envían un mensaje claro de lo que quieres que haga tu lector.

Poner un límite de tiempo a una oferta casi siempre aumenta la tasa de respuesta. Si extiende demasiado su límite de tiempo, su llamado a la acción puede enviar su solicitud al final de la pila, mientras que un período de finalización demasiado corto puede paralizar a aquellos que podrían responder pero les resultará imposible actuar a tiempo en la puerta de salida. Haga que su solicitud de acción inmediata sea lo más fácil y conveniente posible si desea persuadir al lector para que responda a su solicitud. “Haga clic aquí, ahora”, “Solo quedan cuatro minutos” y “Solo dos artículos en stock” sugieren una sensación de urgencia, que aumenta el porcentaje de respuestas, como bien saben quienes ya han comprado en subastas en línea. Al hacer que su oferta sea única y establecer plazos para la tasa de respuesta de sus lectores, descubrirá que reaccionan más rápidamente que si sintieran que tienen todo el tiempo del mundo. Vaya al Capítulo 10 para obtener más información sobre el poder de los plazos y la exclusividad.

Cómo corregir la ortografía, la gramática y el espaciado

Las palabras mal escritas, la mala gramática y grandes trozos de texto interminables crean una experiencia de lectura terrible. Si no se molesta en revisar la ortografía, si su

gramática es deficiente y si no incorpora suficiente espacio en blanco alrededor de sus palabras, su lector tendrá dificultades para terminar de leer su correo electrónico.



Este no es un libro sobre gramática y uso del portugués; a continuación se detallan algunos conceptos básicos a tener en cuenta:

✓ Divide tu contenido en partes para que el lector pueda escanearlo fácilmente. Comience un nuevo párrafo cada vez que aborde un aspecto o subtema diferente de su mensaje.

✓ Deje márgenes generosos para que los ojos del lector no tengan que moverse de un lado a otro a lo largo de toda una página o pantalla.

✓ Elija una fuente sencilla y clara como Times New Roman, Arial o Cambria. Todos son agradables a la vista y están disponibles en la mayoría de los dispositivos que la gente usa para leer el correo electrónico.

✓ Evite el uso de letras mayúsculas, ya que parecerá que le está gritando al destinatario.

✓ Omita los lindos emoticonos y acrónimos a menos que conozca bien a su lector.

✓ Utilice el formato con moderación. Los colores, fuentes y símbolos extravagantes no se reconocen en todos los equipos y programas de lectura. Las viñetas simples (o incluso los asteriscos) pueden resaltar sus puntos principales. Negrita resalta expresiones o palabras clave. Hagas lo que hagas, no abuses de estas técnicas. Una página con elementos con viñetas es aburrida y poner en negrita cada dos oraciones significa que no se enfatiza nada.

Incluyendo buenos enlaces y archivos adjuntos

Si alguna vez lo alentaron a “hacer clic aquí” en un correo electrónico o en un sitio web y descubrió que el enlace no funciona, sabe lo molesto que puede ser un enlace roto o incorrecto. Si incluye enlaces, asegúrese de que funcionen probándolos.



Sólo para estar seguro, incluya un enlace y una versión de solo texto que los lectores puedan pegar en sus navegadores. Aunque es posible que esto no siempre funcione (por ejemplo, cuando un sitio ya no está activo), es mejor que no ofrecer esta alternativa a su lector.

La gente a menudo se cansa y elimina un correo electrónico si uno o dos enlaces son defectuosos. Al igual que la mala gramática y la mala ortografía, los enlaces que no funcionan erosionan tu poder de persuasión.

Incluir enlaces a material adicional que desea compartir con el lector o un formulario de pedido en línea para comprar productos es excelente, incluso efectivo, siempre que sean de fácil acceso.
En cuanto a los archivos adjuntos, si incluye alguno en su correo electrónico, asegúrese de que sea crucial o absolutamente increíble. Además, si puede, evite adjuntar archivos grandes, especialmente archivos de imágenes o diseños gráficos de gran tamaño (Quark, InDesign, PageMaker e Illustrator). Reduzca las imágenes y convierta archivos gráficos más pesados en archivos PDF de baja resolución.

Mantenerse en contacto con muchas personas

El correo electrónico dirigido, en el que segmenta sus listas de correo electrónico según los intereses de los clientes, es una de las formas más rentables y que consumen menos tiempo de mantener la comunicación con sus clientes existentes y animarlos a hacer negocios nuevamente. Sus clientes pueden leer sus correos electrónicos en un momento conveniente y absorber el mensaje sin sentirse presionados. Además, si mantiene la información concisa y relevante y la distribuye con regularidad, los destinatarios pueden incluso esperar con ansias su próxima correspondencia por correo electrónico, ya sea un boletín informativo, un blog o una oferta especial.
Al enviar correos electrónicos a una lista de personas:

✓ **Simplifica tu mensaje.** No abrumes a los lectores con detalles aburridos. Si vende productos o brinda servicios, brinde a sus lectores detalles sobre solo uno o dos artículos relevantes. Incluya algunos enlaces a su sitio web o alguna forma para que los lectores puedan comunicarse con usted directamente si desean obtener más información.

✓ **Investiga un poco.** Aunque no escribe un mensaje único para cada destinatario, aún puede personalizar su mensaje para varias categorías de lectores. Por ejemplo: si estás vendiendo bien un producto concreto a un grupo de lectores, ofrece otro producto que coincida con el primero, con un precio rebajado. Cuando los clientes ya satisfechos ven que usted ofrece productos relacionados, se animan a comprar más.

✓ **Mantente fiel a tu palabra.** Si les dices a tus lectores que serán los primeros en enterarse de rebajas, descuentos u nuevas ofertas, cumple tu promesa. Envíe un correo electrónico a sus clientes con antelación *antes de que* aparezca nueva información relevante en su sitio web o se publique en la prensa. Los clientes se mantienen leales a usted cuando usted les es leal a ellos.



Cuando esté persuadiendo a unas pocas, muchas, cientos o incluso miles de personas para que tomen la iniciativa, incluya el nombre de la persona en su saludo. Le hace sentir que la conoces (sea cierto o no) y cuando haces un llamamiento personal, la gente está más dispuesta a responder. Si la gente ve que otros están recibiendo el mismo mensaje, su responsabilidad de actuar se vuelve difusa. Suponen que la otra persona hará lo que le pides.

Apelando a las emociones

Cuando esté persuadiendo por correo electrónico, recuerde que todavía está tratando con personas que tienen estados de ánimo, sentimientos y emociones. Si no toma en cuenta las diversas personalidades de sus lectores y sus preferencias de comunicación, así como también cómo sus medios pueden afectarlos emocionalmente, está arriesgando sus posibilidades de persuadirlos (consulte el Capítulo 9) .



Cada primavera, João ofrece a sus clientes y compañeros un mini retiro en uno de sus hoteles de lujo para vivir un día de mimos. La organización del evento lleva mucho tiempo y, con su negocio en expansión, João ya no tuvo tiempo para dedicarse a la logística. Le entregó el proyecto a uno de sus asistentes, quien hizo un excelente trabajo diseñando los correos electrónicos de invitación y realizando el seguimiento con recordatorios. Cuando su asistente le dijo a João que no había recibido un correo electrónico de Jaqueline, una de sus antiguas clientas, João le pidió a su asistente que le enviara otro recordatorio. Jaqueline respondió personalmente a João, en tono quejoso, advirtiéndole que no todo estaba bien. En su correo electrónico, Jaqueline insinuó que echaba de menos el toque personal de las invitaciones de João de años anteriores y sentía que la invitación actual se parecía más a un anuncio para un evento de ventas general que a una invitación a un agradable día libre con personas de ideas afines. João no quería molestar a Jaqueline, con quien mantuvo una larga y fructífera relación. Inmediatamente le envió un correo electrónico personal, animándola a venir, diciéndole cuánto valoraría su presencia y explicándole por qué él mismo no había establecido contacto personal como lo había hecho en el pasado. Como João demostró que respetaba los sentimientos de Jaqueline, ambos consiguieron lo que querían. Jaqueline acudió al evento de João sintiéndose escuchada y amada, mientras João pasaba un día divertido con una de sus personas más queridas.

Mantenerse respetuoso y prudente

Si lo que escribe en un correo electrónico u otra comunicación electrónica podría generar problemas, no lo escriba. Comentar sobre una persona o incluir información privada o privilegiada en un correo electrónico es buscar problemas, como pueden demostrar muchos ex jefes de la industria y potencias empresariales.
Los correos electrónicos persuasivos deben mostrar el mismo nivel de respeto por el destinatario que mostrarías en cualquier conversación pública, escrita o verbal. Las personas reenvían correos electrónicos, enlazan a comentarios en línea e incluso retuitean sus (aparentemente) comentarios concisos. No hay privacidad en Internet.
Al escribir un correo electrónico, pregúntese si desea que otros lean lo que escribió. Son numerosas las historias de correos electrónicos que se volvieron virales (se propagaron por el ciberespacio más rápido que un tren bala) y cayeron en las manos equivocadas. Si la respuesta es no, haga una llamada telefónica o programe una reunión en persona. Una vez que hayas enviado un correo electrónico, no hay forma de cancelarlo. Anticipa cómo podrían reaccionar tus destinatarios a tu mensaje y nunca uses palabras ofensivas o sexistas. Después de haber escrito su mensaje, léalo nuevamente para comprobar el tono y la postura. Si cree que existe la posibilidad de que su contenido sea malinterpretado, probablemente así será. Revisa lo que escribiste hasta que lo hagas bien.
Capítulo 17

Diez formas de persuadir por teléfono

En este capítulo

- Poniendo tu mensaje en tu voz
- Imaginar a la persona al otro lado de la línea
- Ofreciendo cortesía y respeto.

Acálmate. Respire profundo. Prepárate para lo que dirás después de decir "Hola". En muchos sentidos, persuadir a alguien por teléfono es más difícil e intimidante que si estuviera cara a cara en el mismo lugar. Incluso con herramientas modernas como teléfonos inteligentes, llamadas por Skype y teleconferencias, la falta de presencia física dificulta la conversación.
Si encuentra extremadamente irritante la persuasión por teléfono (u otra herramienta basada en audio), este capítulo presenta diez consejos para hacer la experiencia más feliz y productiva para usted y la persona con la que se está comunicando... y con la que desea influir.

Preparándose

Antes de realizar o recibir una llamada importante, tómate un descanso. Asegúrate de estar bien preparado. Despeja tu mente y tu espacio físico de todo desorden

innecesario. Respire profundamente y visualícese hablando con confianza, claridad y convicción (consulte el Capítulo 15 para obtener muchos consejos sobre cómo encontrar su voz).

Si alguien te llama en un momento inconveniente, deja que la llamada pase al correo de voz. Asegúrese de que la voz en su correo de voz sea fácil de entender y que su mensaje solicite a la persona que llama que se identifique, deje un número de contacto y un breve mensaje sobre el propósito de la llamada. De esa manera, cuando vuelvas a llamar, tendrás todos los detalles a mano.



Tenga la información y las preguntas claras en su mente antes de levantar el teléfono. Si es posible, tome algunas notas rápidas para recordar los temas principales que debe cubrir. Además de saber lo que va a decir, anticipe cómo podría responder la otra persona (consulte el Capítulo 4). Si estás preparado para sorpresas desagradables, eres capaz de afrontar cualquier cosa que se te presente.

Identificar el propósito y los beneficios

Mantén muy claro en tu mente el propósito y los beneficios de lo que estás proponiendo. Sepa de qué está hablando; sepa *realmente* de qué está hablando. El Capítulo 6 le brinda muchas ideas para demostrar que conoce el tema al derecho y al revés.

Haga que su oferta sea fácil de entender y adapte lo que tiene que decir a las necesidades e inquietudes de su oyente. Trabaja en sus emociones, algo que siente en el centro de su ser. Consulte el Capítulo 3 para obtener más información sobre cómo aprovechar las emociones de los demás. Después de eso:

✓ Apoye su propuesta con lógica y hechos. Se específico. Si bien no todos los oyentes necesitan detalles completos, cada oyente necesita saber fechas, horas, lugares y costos. Consulte el Capítulo 4 para obtener consejos que pueden hacer que su propuesta sea convincente.

✓ Demuestre que comprende la situación en la que se encuentra el oyente reconociendo lo que le está diciendo.

✓ Informe a su oyente los resultados exactos que otras personas que estaban en una posición similar obtuvieron con su ayuda.

✓ Al final de la conversación, pregúntale a tu oyente: "¿Qué preguntas tienes sobre lo que acabo de decir?" Esto le da a la otra persona la oportunidad de responder con más que un seco "no", que es lo que suele suceder cuando simplemente preguntas: "¿Tiene alguna pregunta?". El capítulo 7 tiene varias sugerencias sobre cómo hacer preguntas sensatas.

Hablar claramente

Habla de forma clara, concisa y con convicción. Si no te pueden entender, nadie quiere escucharte.

Escupe el chicle, traga el café, aclara tu garganta y prepárate para hablar. Hablar cuando tienes algo en la boca es extremadamente irritante y francamente grosero. El teléfono amplifica el sonido, por lo que cualquier ruido de masticación, succión o lamido distraerá la atención de lo que estás diciendo.

Calienta tu voz antes de contestar el teléfono. Tararear un poco y hacer algunos ejercicios de articulación (consulte el Capítulo 15) antes de hablar mejora su capacidad para ser comprendido. Mueve la lengua, luego haz un puchero y luego sonríe a lo grande.

Refleje a la persona con la que está hablando por teléfono (consulte el Capítulo 10). Si ella habla rápido y usted tiende a ser lento y reflexivo en su discurso, acelere el ritmo. Si hablas rápido y su tono es más tranquilo, reduce la velocidad. Hacer coincidir las inflexiones vocales de alguien indica que estás en sintonía con esa persona, lo que hace que la otra persona sea más receptiva a lo que tienes que decir.

Comprobar tu postura

Comprueba tu postura, lenguaje corporal y estado de ánimo antes de levantar el teléfono. Si su actitud no es lo suficientemente optimista y positiva, no llame ni conteste cuando suene el teléfono. Consulte los Capítulos 1 y 2 para obtener información sobre cómo comprender sus posturas y cómo mejorar su estado de ánimo.

Si descubre que su postura necesita un ajuste rápido, imagínese confiado y poderoso. Imagine su voz sonando segura y enérgica. Visualícese como el presidente de una empresa multimillonaria que sólo quiere lo mejor para la otra persona con la que está hablando.

Pase lo que pase durante la llamada, sea flexible. Si no llamas a una hora adecuada para que la otra persona hable, programa otra hora y demuestra que estás dispuesto a adaptarte a sus necesidades.



Piense en la persona al otro lado de la línea como un cliente (porque eso es exactamente lo que es). Estás ahí para servir a alguien más. Trata a las personas al otro lado de la línea como si fueran especiales, y lo son. Haz que esta conexión gire en torno a ellos.

Sonriendo y divirtiéndose

Sonríe antes de marcar o contestar el teléfono. Sonreír eleva tu energía y aumenta tu tono vocal, inyectando entusiasmo, pasión y emoción a tus palabras.



Mantenga un pequeño espejo cerca de su teléfono para que pueda verse cuando habla. Pon un brillo en tus ojos y dite a ti mismo: "¡Soy un éxito y ella tiene suerte de conocerme!". Las afirmaciones positivas se transmiten a los demás. Si te sientes bien contigo mismo, la persona con la que estás hablando también se sentirá bien.

Ponerse de pie y caminar mientras habla aumenta su capacidad para respirar profundamente y hace que su cuerpo absorba el mensaje. Cuando te pones de pie y te mueves, gesticulas más, aumentando tu inflexión vocal y aportando vida y energía a tu mensaje.

Trabajar con unos auriculares o un dispositivo Bluetooth puede liberar tus manos y aflojar tu cuello, lo que te permite incorporar una mejor postura y más gestos. Los teléfonos manos libres pueden tener un efecto similar, pero los micrófonos de la mayoría de estos tipos de teléfonos son sensibles, así que utilice un teléfono siempre que sea posible.



Energízate y energizarás a tu oyente.

Tratar a otras personas con respeto

Trate a alguien con respeto y observe cómo aumenta su nivel *de simpatía* . Preocúpate por la persona con la que estás hablando y demuestra que estás interesado en ella y en sus necesidades. El capítulo 5 está lleno de consejos sobre cómo mostrar respeto por los demás.

Ya sea que hagas la llamada o la recibas, identifícate desde el principio. Hablar con alguien cuando no estás seguro de quién es, de dónde es o qué quiere es increíblemente irritante. Si llama a alguien que no lo conoce y desconoce el propósito de su llamada, déle a la persona un motivo para hablar con usted identificándose y diciendo el nombre de su empresa.

Reconozca que el tiempo de la otra persona es valioso preguntándole al comienzo de la conversación si es un momento conveniente para que ambos hablen. Cuando hace esta pregunta, suena cortés y respetuoso con el horario de esa persona. Si la persona tiene prisa, no tendrá tiempo para hablar con usted y es probable que su intrusión le resulte irritante.

A veces no es conveniente que alguien te hable por teléfono, aunque quiera. Si surge una interrupción inesperada, podrás escucharla en la voz de la persona. El tono de su voz puede volverse entrecortado y puede intentar interrumpirlo, o puede escuchar que

su volumen disminuye y puede parecer distraída mientras inserta algunos "ums" y "ahhhs". El tono cambia. Debe responder a los cambios que escuche. Reconozca cualquier interrupción y pregunte si la persona necesita hacer algo al respecto. Al mostrar empatía y tratar a la persona con respeto, das la impresión de que eres una buena persona y no un idiota.

Si la otra persona te dice que no es un buen momento para hablar, programa la llamada para otro horario específico. Si parece demasiado distraída, ofrécete a enviarle un correo electrónico en otros momentos para que tenga opciones. De esta manera, le darás tiempo para pensar, en lugar de presionarla en un momento en el que ya está distraída.

Sintonizando sus antenas

Incluso si estás en Skype o participando en una videoconferencia, obtener una visión completa del estado de la otra persona sin estar físicamente presente con ella es un desafío. Intente escuchar los sentimientos detrás de sus palabras para obtener una comprensión más profunda de la persona con la que está hablando. En el Capítulo 10 , examino la importancia de sintonizarnos no sólo con *lo que* otras personas dicen sino también con *cómo* lo dicen.

Escuche los sentimientos, actitudes y emociones de la otra persona, así como sus necesidades e inquietudes explícitas. Ao prestar atenção às mensagens que estão sendo enviadas através de ritmo, volume, tom e periodicidade, bem como às palavras que ela está falando, você é capaz de ajustar sua mensagem e a forma com que apresenta sua proposta à capacidade da outra pessoa de recebê -allí.



Si estás hablando por una cámara web o por Skype, asegúrate de mirar a la cámara y no a la pantalla. Si miras la pantalla, pierdes el contacto visual con la persona que está al otro lado. Si necesitas verte a ti mismo, haz tu propia imagen más pequeña y colócala en la esquina de la pantalla. Mantenga a la persona con la que está hablando en pantalla completa.

Eliminando distracciones

Si le preocupa que le escuchen, si un martillo neumático está perforando fuera de la ventana de su oficina, si se produce una acalorada discusión en el cubículo contiguo al suyo, deshágase del ruido. Ve a otra habitación y enciérrate donde puedas concentrarte.

No es necesario que des muchas explicaciones sobre la distracción con la que estás lidiando. Simplifica y elimina las emociones. Si la interrupción tardará más de un momento en resolverse, discúlpese y ofrezca devolverle la llamada a la otra persona.

Intentar amortiguar el sonido colocando la mano sobre la boquilla no parece muy profesional.
Cuando estás persuadiendo a alguien para que haga lo que quieres, necesitas dirigir tu energía y esfuerzos hacia la tarea en cuestión. Limpiar tu entorno de todas las distracciones enfoca tu mente. Ya sea que sus distracciones sean visuales, como las "listas de tareas pendientes" amontonadas en su escritorio, o audibles, como la música alta de fondo, o cinestésicas, como los olores desconcertantes o la necesidad de ir al baño, trate con ellas. para que usted pueda concentrarse en el propósito de la llamada.
Cuando estés frente a una cámara web, deja el lápiz a un lado y evita usar el teclado a menos que estés tomando notas basadas en lo que se dice. La otra persona puede ver todo lo que haces frente a la cámara, incluidos gestos, movimientos y expresiones.
Concéntrate en la conversación. Consulte el Capítulo 7 para obtener más información sobre estrategias de escucha efectivas.
No importa lo bueno que seas en la multitarea, ni siquiera pienses en ello mientras contestas una llamada telefónica importante. No conduzcas, no revises el correo electrónico y no te limes las uñas. Simplemente concéntrate en la conversación como si tu trabajo dependiera de ello, lo cual puede ser.

haciendo preguntas

Hacer preguntas te da el control. Las preguntas le dan una dirección a la llamada y las respuestas que recibe le indican qué camino tomar. Al hacer preguntas y responder a lo que escucha, puede crear un diálogo.
El comportamiento cortés y respetuoso establece un tono positivo para la conversación y crea un ambiente de confianza. Familiarizarse con la persona con la que estás hablando crea una buena *relación* y demuestra que te preocupas por ella. Teniendo esto en cuenta, pida permiso para hacer preguntas o sondear. Preguntas como: "¿Cuáles son los principales problemas actuales que enfrenta su industria en este momento?" puede ser el punto de partida.
Profundice para descubrir las necesidades, motivaciones e inquietudes de su oyente. Presta atención a lo que te dice y responde adecuadamente. Cuando escuchas con una mente abierta e imparcial lo que alguien dice (ver Capítulo 7), la otra persona siente que te preocupas por ella como individuo, lo que aumenta tus posibilidades de conectar y ser capaz de persuadir a la otra persona para que te considere. .
Finalmente, reconozca que no siempre es posible ganar. La buena noticia es que siempre tienes la oportunidad de volver a intentarlo. Cualesquiera que sean las consecuencias, no se involucre emocionalmente. Actúe con intención positiva, tenga claro sus objetivos y recuerde que los negocios son los negocios y algunos días son mejores que otros.

Hablar con varias personas al mismo tiempo

Las conferencias telefónicas son una parte normal de la vida de la oficina y, a menudo, involucran a muchas personas de todo el mundo. Diferentes zonas horarias, diferentes idiomas y diferentes preocupaciones hacen que las conferencias telefónicas sean particularmente difíciles. Hablar y pensar con claridad y comportarse con respeto son claves. Puede encontrar consejos sobre estas preguntas anteriormente en este capítulo.

Para llevar a cabo una conferencia exitosa, establezca pautas claras desde el principio. Envíe a todos los participantes un correo electrónico que incluya pautas detalladas e información logística, como por ejemplo:

✓ El número de conferencia telefónica y el código de acceso.
✓ La zona horaria, fecha y hora.
✓ Información sobre soporte técnico en caso de dificultades.
✓ Recordatorios para estar en un espacio tranquilo y sin distracciones.
✓ Un programa

Si usted dirige la llamada, tómese un tiempo al principio para recordar a los participantes los puntos importantes de la etiqueta de la conferencia telefónica que enumeró en su correo electrónico. Por ejemplo, si necesitan hablar con alguien que no está en la llamada, dígales que presionen el botón de silencio y lo suelten cuando quieran volver a unirse a la conferencia telefónica.

Antes de hablar, las personas deben decir sus nombres. Todo el mundo debería mantener sus declaraciones breves y directas. Debido a que algunas personas necesitan tiempo para procesar lo que han escuchado antes de responder, puede haber momentos de silencio. Si alguien en la llamada habla agresivamente, reconozca amablemente su contribución y pida a otros que ofrezcan la suya. Al final de la llamada, resuma lo dicho, confirme las expectativas y agradezca a los participantes por sus contribuciones.



Obtendrá conferencias telefónicas de buena calidad solo cuando se prepare cuidadosamente e incluya una cuidadosa dirección escénica.

Capítulo 18

Diez herramientas esenciales para su kit de herramientas de persuasión

En este capítulo

- Uniendo tus técnicas
- Refinando tus habilidades
- Pulir y perfeccionar su enfoque

Ha llegado tu momento, tu oportunidad está aquí, tu oportunidad de influir en el pensamiento de alguien y persuadirlo a seguir tus sugerencias es inminente. No se preocupe. Este libro le brinda una gran cantidad de herramientas de persuasión, que pueden usarse individualmente o en conjunto, para crear propuestas impresionantes, negociar compromisos y cerrar acuerdos satisfactorios. Así que arremangarse, abrir su caja de herramientas de persuasión y aprovechar todas y cada una de las estrategias de influencia esenciales que destaco en este capítulo. Con un poco de práctica, tu público objetivo caminará a tu lado hacia un final feliz.

Compenetración

Hace más de 2.000 años, Aristóteles observó que la lógica no era suficiente para persuadir a los demás a hacer lo que uno quiere. En primer lugar, dijo que se debe establecer un conjunto común de valores compartidos. Aunque no es necesario que se agraden, sí deben confiar el uno en el otro y demostrar su comprensión de la realidad de la otra persona. Aristóteles estaba esencialmente sentando las bases del muy moderno concepto de *relación* . Vaya al Capítulo 2 para obtener más información sobre *la relación* .



Es raro que se produzca *una buena relación ;* requiere esfuerzo de tu parte. Debes estar genuinamente interesado en lo que es importante para la otra persona. Empiece por intentar comprender a la persona primero, antes de añadir sus propios intereses.

✓ **Escuche palabras y frases clave: la forma en que habla la gente.** Inclúyelos sutilmente en tu patrón de lenguaje. Escuche a otras personas por lo que no dicen, así como por las palabras que dicen (consulte el Capítulo 14).

✓ **Preste atención a cómo les gusta a otras personas recibir información.** ¿Les gustan muchos detalles o prefieren una perspectiva general? Cuando hables con ellos, proporciónales información de la misma manera (Capítulo 12).

✓ **Conéctate con la otra persona demostrando tu confianza.** Respeta a los demás por quienes son, sin importar cuán diferentes sean de ti (Capítulos 1 y 5). Tómese el tiempo para invertir en su relación, tanto para construirla como para nutrirla a medida que se desarrolla.

✓ **Muévete en patrones similares.** Intente respirar al unísono con la otra persona y observe qué sucede (Capítulo 13).

✓

Deja que tu intuición se haga cargo. Cuando estás en sintonía con otras personas, tu radar detecta lo que funciona y lo que no. Sea flexible en sus pensamientos y comportamientos hacia la persona a la que desea persuadir. Vaya al Capítulo 9 para descubrir cómo puede adaptar su enfoque cuando su estilo natural no parezca encajar. También puedes leer sobre la intuición en el Capítulo 13 .

La relación no se trata sólo de sus necesidades, sino también *de* las preocupaciones de la otra persona. Estás viajando por una calle de doble sentido hacia el éxito.

Participación individual

Siempre que quieras que alguien haga algo por ti, haz que la experiencia sea lo más personal posible. Utilice un enfoque de dos partes para involucrar a otros a nivel personal (consulte el Capítulo 2 para obtener más información):

✓ **Pon tu personalidad en lo que estás diciendo.** De esta manera, otras personas sabrán quién eres y por qué lo que pides es importante para ti.

✓ **Deja que otras personas sepan lo que significa tu mensaje para ellos.** Ya sea que esté hablando ante una audiencia de uno o mil, deje que otros se unan al juego.

Para que su mensaje haga que otros se den cuenta y se den cuenta, todo lo que diga debe resonar en sus oyentes a un nivel emocional y tener un significado personal para cada individuo. Hágales saber el impacto directo que su propuesta tiene en ellos. Entreteje su mensaje con referencias específicas a las metas y ambiciones de sus oyentes. Independientemente de su mensaje, inculque en sus oyentes la comprensión de que son responsables de sus acciones en reacción a su mensaje.

Empatía

Siente curiosidad por saber cómo es ser la otra persona. Acéptala tal como es en lugar de intentar obligarla a ser alguien más fácil de entender para ti. Ser sensible y comprensivo con las demás personas, saber cómo es la situación desde su punto de vista, demuestra cuidado e interés. Cuando las personas sienten que te preocupas por ellas, es más probable que hagan lo que les pides que si sienten que sólo te preocupas por ti mismo.

¿Les gusta hablar por teléfono o prefieren comunicarse por correo electrónico? ¿Toman decisiones rápidamente o prefieren sopesar sus respuestas antes de comprometerse? ¿Está a favor de conversaciones informales o prefiere tener una reunión formal? Cuanto más sepa acerca de las personas a las que quiere convencer y cómo es ser como ellas, más preparado estará para persuadirlas.

Para ser un gran persuasor debes abrirte a ver el mundo desde el punto de vista de otra persona. Empatizar con los demás:

✓

Experimentar indirectamente sus pensamientos, sentimientos y actitudes. Este esfuerzo, a su vez, le permite desarrollar relaciones basadas en la confianza, el respeto y la comprensión.

✓ **Dejar tus propios pensamientos y sentimientos fuera de la conversación.** Cuando permites que alguien hable sin imponer tus problemas en la discusión, demuestras que te preocupas y estás interesado en lo que es importante para esa persona.

✓ **Escuchando profundamente.** Concéntrese en comprender a la persona desde todos los lados, tanto emocional como intelectualmente. Cuanto más muestres tu deseo de conectarte con alguien, más se abrirá a ti.

Cuando creas empatía en tus relaciones, la otra persona se siente comprendida, aprobada y apreciada. Demuestras que sientes algo por ellos y que realmente te preocupas por lo que les está pasando. Vaya al Capítulo 3 para obtener más información sobre la empatía.



No estás tratando de arreglar nada para otras personas. Simplemente comprendes dónde están y los aceptas tal como son, sin que ningún juicio se interponga en tus relaciones.

Integridad

La integridad es más que una cosa: es una forma de actuar, una forma de vivir la vida. Comportarse con integridad significa ser coherente y decidido en todo lo que dice y hace. Les está diciendo a los demás que pueden contar con usted para actuar de manera confiable.

Compórtate con integridad y la gente confiará en ti. Demuestre honestidad, autenticidad y confiabilidad y los demás se sentirán seguros a su alrededor. Demuestre que es el tipo de persona que respalda sus palabras con acciones y la gente seguirá su ejemplo.

Las personas obtienen seguridad de la certeza y la previsibilidad, así que llene sus palabras y acciones de integridad. (El Capítulo 5 ofrece muchos consejos sobre cómo hablar y actuar con integridad). Cuando uno vive de esta manera consistentemente, la gente cree que considera cualquier solicitud antes de concederla. Se sienten seguros de que usted está preparado para hacer cualquier cosa que les pida.

Sentidos finamente afinados

Los mayores persuasores del mundo prestan atención a su público objetivo en todos los sentidos que pueden. Perfeccione sus propias habilidades de observación para obtener información sobre los demás, así como también adapte su comportamiento para reflejar el de ellos.



Las personas persuasivas ponen a trabajar todos sus sentidos para que les resulte más fácil descubrir el estado en el que se encuentra alguien antes de comenzar a persuadirlo (consulte el Capítulo 3 para obtener más información sobre cómo identificar las actitudes y creencias de alguien) . Para empezar a activar tus sentidos:

✓ **Escuche lo que dice la gente, así como lo que no dice.** Intente captar el tono de voz de la otra persona, el volumen al que habla y todas esas pequeñas expresiones no verbales (gruñidos, gemidos y suspiros de satisfacción) que utiliza para articular sus estados de ánimo y emociones.

✓ **Escuche tanto con los ojos como con los oídos.** Preste atención a cómo el lenguaje corporal y los gestos de las personas reflejan su estado de ánimo y actitud, y cuán desincronizados parecen. Mira el color del rostro de una persona; ¿Está blanca de miedo o roja de vergüenza? Y presta atención a las gotas de sudor, así como a los labios secos que denotan lo aprensivo que estás. Si notas manchas rojas en el cuello o en la parte superior del pecho de alguien, está enviando mensajes silenciosos de que sus emociones están en un nivel alto; y si la persona se separa el cuello, se siente muy incómoda. Cuando alguien le sonríe mientras le da malas noticias, puede estar pensando que, desde su punto de vista, las noticias son muy buenas (consulte el Capítulo 13 para obtener más información).

✓ **Observe la elección de palabras y la fraseología que otros repiten o enfatizan.** Detectar tics verbales en una conversación o frases repetidas al escribir te ayuda a comprender el punto de vista de la otra persona y su estado mental (Capítulo 14).

Flexibilidad

Es contraproducente esperar que la gente te acepte tal como eres, incondicionalmente. Los grandes persuasores se conocen bien a sí mismos, pero también saben que pueden tener que adaptar su estilo para reflejar las razones y opiniones de otras personas (véanse los Capítulos 2 y 5).

Al poner en práctica tu intuición, podrás descubrir cómo ve alguien una situación y cómo tu propuesta podría eventualmente afectarle. Luego podrá agregar flexibilidad a su enfoque para reflejar su estilo (consulte el Capítulo 13). Cada vez que busques convencer a la gente, debes abordar sus problemas e inquietudes. En lugar de confiar en hechos e imágenes simples y directas que atraigan a una mente racional, es posible que encuentre emociones complejas que requieran más empatía que racionalidad (consulte el Capítulo 2).



Puedes pensar que alguien está siendo exagerado, pero si quieres convencerlo, aún así debes adaptar tu estilo para que coincida con el de él.

Los persuasores astutos comprenden la importancia de la autoestima y la utilizan para optimizar sus procesos de persuasión. Obligar a las personas a seguir tus ideas en lugar de ajustar tu estilo para atraer a los demás rara vez consigue lo que deseas a largo plazo. Claro, puedes usar la autoridad para hacer que las cosas sucedan por un tiempo, pero si siempre confías en ella, prepárate para ver cómo la moral cae en picado.

En su lugar, concéntrese en el resultado que desea y determine el mejor enfoque para lograr su objetivo. Si bien algunas personas responden bien a la caña, otras se sienten más motivadas por el cebo (ver Capítulo 1). Además, haga todo lo posible para eliminar cualquier obstáculo que pueda impedir que otros escuchen su mensaje. Las barreras para escuchar incluyen:

- ✓ **Distracciones ambientales.** Si bien todos los entornos tienen sus distracciones, elija un área que esté libre de altos niveles de actividad, ruido y temperaturas incómodas, y pida a sus oyentes que apaguen sus teléfonos celulares.
- ✓ **Falta de sensibilidad.** Tenga en cuenta cualquier prejuicio, juicio o parcialidad personal que pueda estar transmitiendo. Si insulta u ofende sin darse cuenta a sus oyentes, seguramente se alejarán de usted.
- ✓ **Mala preparación.** Si no se toma el tiempo para preparar lo que quiere decir, no puede esperar que los demás le escuchen. Hable de forma clara, concisa y con credibilidad para captar la atención de su oyente.
- ✓ **Falta de contacto visual.** Mire a la persona con la que está hablando. Cuando estableces y mantienes contacto visual, se abren canales de comunicación.
- ✓ **Contenido irrelevante.** Si su mensaje no tiene significado para sus oyentes, hay pocas razones para que escuchen lo que usted dice.

Vaya al Capítulo 7 para aprender más sobre el poder de escuchar.



Diferentes personas piensan de manera diferente y tienen diferentes formas de procesar la información. Cuando modifica su propio estilo para hacerlo más parecido al de la otra persona, aumenta significativamente sus posibilidades de influir en ella. Por ejemplo, algunas personas están dispuestas a dejar que los números hablen por sí mismos y suponen que mientras los números respalden su argumento, eso será suficiente para atraer a la gente. El problema de este enfoque es que la mayoría de la gente recuerda mejor las imágenes y las historias que los hechos y las cifras. Incluya mapas, gráficos, imágenes y otras ilustraciones visuales para ayudar a que la información cobre vida. Incorpora historias e historias que hagan que tus puntos sean relevantes para tu oyente. En el Capítulo 4 , le muestro cómo un lenguaje vívido puede ayudarle a presentar su mensaje de manera convincente.

Metas y resultados claros

Centrarse en el resultado que desea lograr y tener una meta específica en mente le brinda a usted (y a las personas a las que está persuadiendo) un punto de referencia al que apuntar.

Cualquiera que sea tu objetivo:

✓ **Muestre cómo se beneficia su oyente.** Analice a su audiencia antes de hacer su propuesta para saber qué es lo que les importa y luego pueda apelar a sus valores, necesidades e inquietudes (consulte el Capítulo 3).

✓ **Asegúrese de que los objetivos, las actividades y el cronograma sean específicos y mensurables.** Los objetivos claros y medibles le permiten monitorear y estar seguro de que logrará lo que se propuso. Entre en detalles sobre lo que quiere exactamente que hagan sus oyentes (consulte el Capítulo 12).



Al saber lo que quiere y lo que le importa a su audiencia, puede elaborar propuestas que lo satisfagan y apelen profundamente a las emociones de sus oyentes (porque la gente compra basándose en las emociones y las justifica con hechos).

Cuerpo y voz dinámicos y adaptables

Cuando estás persuadiendo o negociando, los movimientos de tu cuerpo y el sonido de tu voz pueden hacer o deshacer un trato. La postura, los gestos y las expresiones, además del tono, ritmo y volumen de tu voz, reflejan tu estado de ánimo, sentimientos y actitudes. Ser consciente de los significados detrás de los movimientos y los sonidos (tanto los tuyos como los de los demás) te da el control a la hora de negociar y persuadir a los demás.

Cuando observes el lenguaje corporal de los demás, lee siempre las señales en grupos; así como una frase no cuenta toda la historia, un gesto no cuenta toda la historia. Debido a que el lenguaje corporal está vinculado a pensamientos más que a palabras, a veces es posible que reciba mensajes contradictorios. En caso de duda, escuche lo que dice su cuerpo, no las palabras que escucha.

Además de observar el lenguaje corporal de alguien, escuche cómo habla. ¿El tono proviene del centro de su pecho (profundo, rico y pleno) o está en algún lugar alto de su cabeza, ruidoso y difícil de escuchar? Una voz comprometida resuena y transmite fuerza de carácter. Una voz débil indica que el hablante no está seguro de lo que está diciendo. Cuando esté persuadiendo a alguien de su punto de vista, hable con autoridad y actúe con propósito.



Escucha con tus ojos y mira con tus oídos.

Las señales y señales del lenguaje corporal que se enumeran a continuación son pautas basadas en las culturas europea y norteamericana y pueden ayudarlo a determinar los mensajes que envía y los que recibe:

- ✓ **Mano en la mejilla.** Este gesto muestra aprecio y sincero interés. Demuestra que a la persona le gusta lo que escucha y está absorbiendo todo. Relájese y anímelo a hablar, pidiéndole que comente.
- ✓ **Frótate la barbilla.** Este es un gesto común cuando alguien está tomando una decisión. Si se recuesta y se cruza de brazos, probablemente esté reaccionando negativamente. Llegar a acuerdos sobre puntos y aclarar dónde hay desacuerdos. Si se inclina hacia adelante, mantén la calma y déjalo hablar.
- ✓ **Sentado hacia adelante.** Esta posición demuestra entusiasmo y acuerdo. Si este movimiento sigue inmediatamente al masaje del mentón, el mensaje es positivo y puedes empezar a utilizar "nosotros" para indicar que estás de acuerdo.
- ✓ **Cabeza inclinada.** Una cabeza inclinada muestra que la persona está absorbiendo lo que se dice. Las personas que inclinan la cabeza cuando escuchan son buenos oyentes porque su lenguaje corporal envía el mensaje al cerebro de que es hora de prestar atención.
- ✓ **Pupilas dilatadas.** Esta es una señal de que una persona no puede controlar. Cuando las personas están interesadas en algo, sus pupilas se dilatan hasta cuatro veces su tamaño normal, lo que demuestra que están excitadas y atraídas.
- ✓ **Los alumnos se contrajeron.** Esta es una clara señal de que una persona no está convencida. Si está negociando con alguien y nota que sus pupilas están contraídas (y no es un día brillante ni soleado), pregúntele cómo se siente con respecto a lo que se está discutiendo.

El capítulo 13 está lleno de otros ejemplos de cómo leer y utilizar el lenguaje corporal, y puedes encontrar información aún más detallada en mi libro *Body Language For Dummies* (Wiley).



El comportamiento no verbal comunica lo que alguien piensa en lugar de lo que dice.

Hable de forma clara, concisa y de manera que el oyente pueda entender. Utilice palabras que signifiquen algo para el oyente y que pueda recordar. Vaya al Capítulo 14 para obtener más información sobre el discurso persuasivo.

Credibilidad

Si demuestra desde el principio que es creíble por su forma de verse, hablar y comportarse, el oyente estará más inclinado a hacer lo que le pide que si todo sobre usted es sospechoso.
Preste atención a su apariencia personal y vestimenta. Saber con quién estás hablando te guía en cómo presentarte. Ya sea que uses el traje de negocios de un banquero de la ciudad o el conjunto negro sobre negro de Steve Jobs, todo en ti debe reflejar tu profesionalismo. El capítulo 5 cubre la credibilidad de pies a cabeza.
Demuestra que conoces el tema. Tenga a mano toda la información que necesita para mostrar confianza en usted mismo y en su argumento. Haber investigado a su audiencia y recopilado sus datos, y tener la experiencia, el conocimiento y el compromiso adecuados con el tema, lo convierte en un candidato creíble para ser un persuasor de primer nivel. Consulte el Capítulo 6 para obtener muchas más ideas y conocimientos.

Soluciones creativas beneficiosas para todos

Colaborar para encontrar una solución en la que ambas partes acaben sabiendo que se benefician de su elección es lo ideal. Por lo tanto, busque ganancias recíprocas siempre que sea posible.
Las soluciones beneficiosas para todos pueden adoptar muchas formas y las características específicas dependen de cada situación. Sin embargo, estas soluciones suelen:

✓ **Tienen en cuenta los intereses de todos.** Las personas sienten que sus necesidades, deseos, miedos e inquietudes son reconocidos, respetados y tratados con sensibilidad.
✓ **Integrar los intereses de todos.** Puedes encontrar una solución en la que todos obtengan todo lo que quieren, o en la que al menos todos obtengan una parte.
✓ **Permiten que todos reclamen alguna ganancia.** Cuando todos los involucrados sienten que han ganado algo, estarán mucho más dispuestos a dejarse persuadir por usted en el futuro.
✓ **Son creativos.** Al pensar fuera de lo común, amplía su lista de posibles soluciones.
✓ **Dedican tiempo.** Cuando sea paciente, podrá dar un paso atrás, considerar los pros y los contras de cada posibilidad y llegar a un acuerdo adecuado que beneficie a ambas partes.
✓ **Son claros.** Confirme que todos los involucrados comprendan los resultados deseados, la orientación específica, los recursos, los procedimientos de rendición de cuentas y las consecuencias para evitar cualquier ambigüedad.

✓ **Tienen sentido.** Acuerde únicamente una solución en la que ambas partes se beneficien.



Al identificar todos los intereses que se verán afectados por su propuesta, aumentará sus posibilidades de resultar ganador.

Como conquistar pessoas e fazer com que elas lhe sigam aonde for!



Ciências Humanas e Sociais

Encanto, carisma, atração, personalidade – chame como quiser essa coisa especial que transforma o não em sim, fecha negócios e faz os outros desejarem ir além do esperado. No trabalho, isso pode significar sucesso. Na vida, também pode ser a chave para atingir suas metas. Agora, com a ajuda da grande coach executiva Elizabeth Kuhnke, você pode liberar seu poder de persuasão.

- *Aquilo que é especial* – *receba uma "mãozinha" com as qualidades que as pessoas acham mais atraentes e aprenda a integrá-las à sua apresentação*
- *Click!* – *estabeleça uma conexão com seu ouvinte, elabore seu processo e mostre conhecimento e credibilidade*
- *Ouça e aprenda* – *torne-se um ouvinte ativo e mire no que realmente é do interesse do seu público*
- *Envolva e adapte-se* – *entenda os motivos por trás das decisões de seu público e adapte-se para ser mais eficiente, não importa o quão diferentes vocês sejam*
- *Domine a arte da gentileza* – *motive as pessoas, recorrendo discretamente a seus movimentos, necessidades e desejos, guiando-as através de exemplos*
- *Não é apenas o que diz* – *descubra o enorme poder dos sinais não verbais – como linguagem corporal, tom de voz e maneira de se vestir – e aprenda a dominá-los*

Abra este livro e descubra:

- Como dominar a linguagem corporal, estilo e tom de voz
- O jeito de aplicar atitudes e palavras-chave que causam impacto
- Maneiras de entrar em consenso e estabelecer conexões
- Como prender a atenção de seus ouvintes e mantê-los interessados
- Como colocar-se de maneira convincente
- Maneiras de conseguir que tarefas sejam realizadas do início ao fim
- O que estimula o interesse das pessoas
- O segredo para adaptar as formas de abordagem a cada tipo de público

Acesse o site
www.paraleigos.com.br
e conheça outros títulos!

FOR DUMMIES

Elizabeth Kuhnke é coach executiva e fundadora da Kuhnke Communication, além de autora do popular *Body Language For Dummies* e do *Communication Skills For Dummies* (ambos publicados pela Wiley).

/altabooks
/alta_books

ALTA BOOKS
editora
www.altabooks.com.br

