

Índice

	Prólogo de Susana Roza	9
	Presentación	11
	PRIMERA PARTE. EL COMUNICADOR	15
1	La credibilidad del comunicador como base para la influencia	17
	1. El comunicador creíble	18
	2. El currículum vitae del comunicador eficaz ...	21
	3. El mensaje creíble	25
	4. El entorno del comunicador como fuente de credibilidad	27
	5. El problema de pedir la credibilidad	28
	6. La credibilidad de Barack Obama	29
	<i>Cuaderno de trabajo. Mejora tu credibilidad.</i>	35
2	La comunicación nace de uno mismo	39
	1. El poderoso efecto de la autoestima	40
	2. Cómo identificar nuestras fortalezas como comunicadores	43

	3. El control emocional en la comunicación eficaz	46
	4. El interés por la comunicación: extraversion frente a introversión	50
	5. Cómo nace la comunicación en Barack Obama	52
	<i>Cuaderno de trabajo. Mejora tu autoimagen como comunicador</i>	57
3	El comunicador como actor	61
	1. El disfraz del comunicador	62
	2. ¡Maquíllate!	64
	3. En el camerino	70
	4. Y, por supuesto, el director de escena	73
	5. El actor que hay en Barack Obama	75
	<i>Cuaderno de trabajo. Mejora tu imagen</i>	81
	SEGUNDA PARTE. LA ESTRATEGIA	83
4	La construcción del mensaje	85
	1. Las reglas del juego de la comunicación	86
	2. El objetivo de la comunicación	87
	3. La estructura del mensaje	93
	4. La estructura del discurso persuasivo de Obama	96
	<i>Cuaderno de trabajo. Mejora la construcción de tu mensaje</i>	103
5	El átomo de la comunicación: la idea fuerza	107
	1. La percepción humana: una actividad selectiva	108
	2. Anatomía de la idea fuerza	114
	3. Las ideas fuerza de Obama	119
	<i>Cuaderno de trabajo. Mejora tus ideas fuerza</i>	125
6	El conocimiento del interlocutor	127
	1. Comunicación lógica y comunicación emocional	128
	2. El nivel lógico: el conocimiento curricular de los interlocutores	129
	3. El nivel psicológico: necesidades, motivaciones y estados de ánimo	134

4. Aspectos externos que condicionan al interlocutor. 138
5. El rol que el interlocutor ocupa durante la comunicación 139
6. El nivel perceptivo: visuales, auditivos o kinésicos 139
7. El verdadero significado de la empatía 143
8. La importancia de escuchar lo diferente. La ética y la estética de escuchar. 144
9. Obama y el conocimiento del electorado. 146

Cuaderno de trabajo. Mejora la adaptación del mensaje a tus interlocutores 153

7 | La importancia de cómo se dice 155

1. Para hablar hay que leer 156
2. La creación de la emoción positiva 158
3. Cuando el silencio habla 161
4. El medio nunca es el fin. 164
5. Pintar con palabras 165
6. El lenguaje del cuerpo 168
7. El Obama orador 171

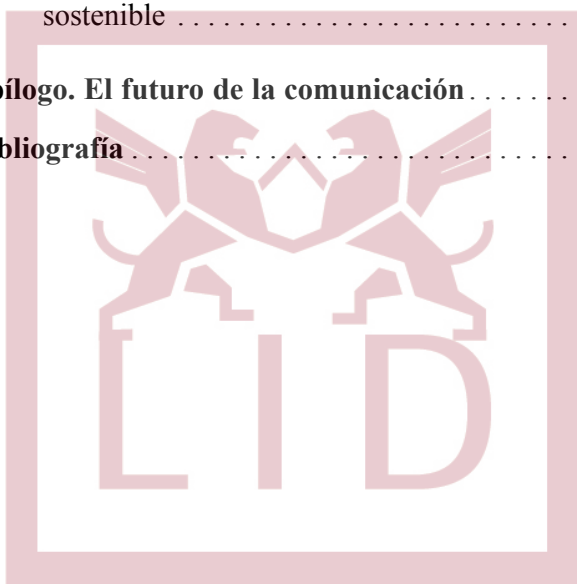
Cuaderno de trabajo. Mejora los «cómos» en tu comunicación. 177

8 | La elección del momento y el lugar: pequeños grandes detalles 181

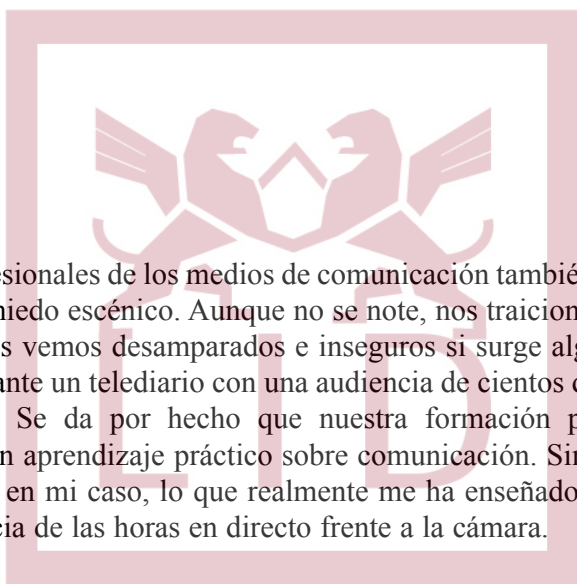
1. Buenos y malos momentos para la comunicación 182
2. El reloj de la comunicación 185
3. El canal de comunicación. 188
4. El escenario de la comunicación 190
5. Los grandes escenarios y el poder de los símbolos 196
6. El momento Obama 198

Cuaderno de trabajo. Mejora el momento y el lugar en tu comunicación 205

9	Principios de la comunicación sostenible	211
	1. Hablar con hechos	212
	2. Ser predecible	214
	3. Asumir el error	216
	4. Practicar el arte de la prudencia	217
	5. Persuadir frente a manipular	219
	6. Superar el afán de protagonismo	221
	7. Renovarse o morir	222
	8. Obama y los principios de la comunicación sostenible	224
	Epílogo. El futuro de la comunicación	231
	Bibliografía	235



Prólogo



Los profesionales de los medios de comunicación también sentimos a veces miedo escénico. Aunque no se note, nos traicionan los nervios o nos vemos desamparados e inseguros si surge algún imprevisto durante un telediario con una audiencia de cientos de miles de personas. Se da por hecho que nuestra formación periodística incluye un aprendizaje práctico sobre comunicación. Sin embargo, al menos en mi caso, lo que realmente me ha enseñado ha sido la experiencia de las horas en directo frente a la cámara.

Y si eso pasa en el mundo de la comunicación profesional ¿qué pasa en el mundo de la empresa en general? Por lo que he visto y vivido en la formación de directivos: que nos faltan conocimientos, que nos dejamos llevar por la improvisación y que cometemos errores de los que ni siquiera nos damos cuenta. Y digo «nos» porque hay un matiz cultural. Lejos de parecernos a los anglosajones que se entrenan desde niños en la exposición en público y en la técnica de una discusión respetuosa y tolerante, nosotros simplemente hemos crecido sin ni siquiera enfrentarnos de forma regular a los exámenes orales y hemos discutido dejándonos llevar únicamente por la pasión.

Pero la idea no es ahondar en nuestras carencias sino reconocerlas para crecer, aprovecharlas para mejorar. Y aquí está el mérito de las últimas generaciones de emprendedores y gestores que dedican tiempo y esfuerzo en mejorar sus habilidades de comunicación. Por eso es tan útil para ellos, y para todos los que queremos seguir aprendiendo, este libro que nos demuestra, de forma optimista, que con intención, dedicación y trabajo podemos tener éxito a la hora de saber qué decir, cómo decirlo y cómo convencer.

Comunicación sostenible es un estudio exhaustivo, pormenorizado, muy bien documentado y ameno de las claves para comunicarse de forma exitosa y de cómo aplicarla mediante unos cuadernos de trabajo.

Lo mejor para aprender es dejarse llevar por la inquietud. Os invito a hacer esta inmersión con la mente abierta y a aplicar en vuestra vida diaria frases tan acertadas de este libro como «para hablar hay que leer» y «el futuro de la comunicación está ligado a cada uno de nosotros». Os animo a que agradezcáis a vuestra genética si habéis nacido con el talento de comunicar, a que pongáis la primera piedra en vuestra formación sobre comunicación si estáis empezando, a que os deis una segunda oportunidad si habéis tenido experiencias fallidas y a que sigáis -o sigamos- en el esfuerzo de huir del miedo escénico para lograr una comunicación realmente sostenible.

Susana Roza

Periodista y presentadora de la edición matinal
del telediario de TVE

Presentación

A todos aquellos que nos ayudan a valorar la importancia de la comunicación.

«Aunque estás dotado de todo lo que los hombres pueden adquirir con el talento, la experiencia o la dedicación, no obstante, por el afecto que nos une, he juzgado conveniente explicarte por escrito lo que, día y noche, acudía a mi mente cuando pensaba en tu candidatura. No es mi intención que aprendas nada nuevo de ello, aunque sí quiero presentarte, con orden, método y unidad, algunas ideas que, de hecho, parecen desligadas e indefinidas».

Este fragmento forma parte de una extensa carta que el hermano pequeño de Marco Tulio Cicerón le escribió en el año 64 a. C., ofreciéndole consejos prácticos para su campaña al consulado romano.

Veintiún siglos después, nosotros queremos presentar este libro, *Comunicación sostenible*, con un recuerdo al hombre que elaboró el primer gran manual de retórica, redactado en latín. ¿Acaso somos tan diferentes? Hemos cambiado el senado y la plaza romana por centros de convenciones, salas de reuniones y despachos; la toga por el traje de chaqueta y corbata; la elocuente oratoria por espectaculares presentaciones con modernas tecnologías, etc., pero seguimos influyendo a través de la palabra. La palabra, la persona que la crea y quien la escucha siguen siendo los protagonistas principales de la comunicación.

La comunicación no es, ni más ni menos, que la herramienta que nos ha permitido convertirnos en la especie elegida, como el antropólogo Juan Luis Arsuaga define al ser humano en su libro del mismo título. Gracias a la comunicación conseguimos transmitir el conocimiento de generación en generación, dar a conocer nuestros productos y servicios, promover procesos de cambio, hacer declaraciones de amor o incluso de guerra.

Pero ¿qué hacen los grandes comunicadores de nuestro tiempo para que les escuchemos y sigamos sus propuestas? Tener cosas que decir, incluso aunque sean ideas brillantes, no significa que éstas tengan eco y resuenen en quien las escucha a lo largo del tiempo. Para que la comunicación se convierta en sostenible se necesitan más que palabras. A través de la lectura de este libro podrás descubrir que la comunicación es una combinación de lenguaje verbal y no verbal, de razones y de emociones, de palabras y de hechos, como si de una fórmula química se tratase.

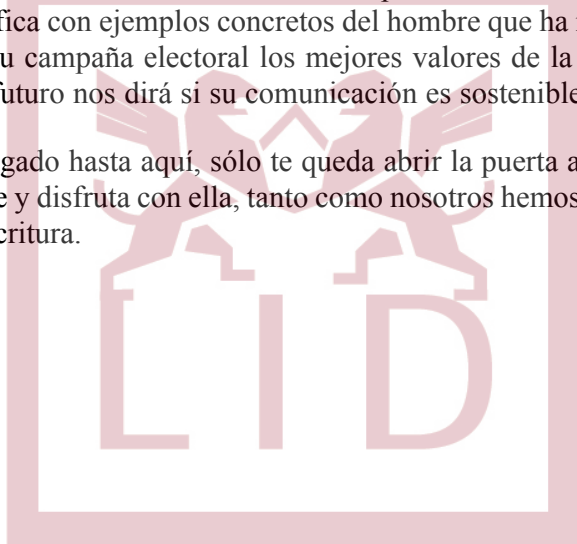
Te preguntarás si todos podemos encontrar esa fórmula. Durante muchos años, los autores de este libro hemos trabajado entrenando a profesionales con perfiles muy diversos en el desarrollo de sus habilidades de comunicación. La capacidad que todos tenemos para aprender a comunicarnos de forma efectiva es sorprendente. Sin embargo, debemos recordar que unas buenas habilidades nunca pueden maquillar de manera sostenible un mensaje. Cualquier cosa no vale para obtener el aplauso del público. Un comunicador sostenible necesita técnica, necesita horas de vuelo y, ante todo, necesita construir su credibilidad minuto a minuto.

A lo largo de este libro, te encontrarás con tres partes que ahondan en las claves del éxito de los grandes comunicadores. Durante la primera, El comunicador, explicamos qué es importante tener en cuenta respecto a la persona que comunica; en la segunda, La estrategia, ofrecemos los pasos a dar para preparar una comunicación, huyendo de la improvisación; y por último, en la tercera parte, El lenguaje del comportamiento, ofrecemos consignas para el desarrollo de comportamientos que hacen que la comunicación sea sostenible en el tiempo.

Con una orientación muy práctica, hemos añadido cuadernos de trabajo a cada uno de los capítulos de las dos primeras partes. Nuestra intención es que con ellos tengas a tu disposición herramientas que te ayuden a construir y llevar a cabo con eficacia tus comunicaciones. Te animamos a que los utilices: te ayudarán a descubrir y potenciar tu talento para la comunicación.

Para hacer amena la lectura, el libro está enriquecido con numerosas anécdotas curiosas y sorprendentes de grandes comunicadores. Especial atención nos merece el comunicador del momento, el cuadragésimo cuarto presidente de los Estados Unidos de América, Barack Obama. Todos los capítulos finalizan de forma monográfica con ejemplos concretos del hombre que ha recuperado durante su campaña electoral los mejores valores de la comunicación. El futuro nos dirá si su comunicación es sostenible.

Si has llegado hasta aquí, sólo te queda abrir la puerta a la lectura. Diviértete y disfruta con ella, tanto como nosotros hemos disfrutado con la escritura.



Primera parte

El comunicador

¿Puede un mensaje perfectamente construido tener impacto si quien lo comunica no tiene la credibilidad necesaria? Seguramente, no. ¿Y si, aun teniendo credibilidad, el comunicador no muestra un especial interés por trasladar el mensaje o se le ve inseguro? Seguramente, tampoco. ¿Y qué puede ocurrir si el comunicador es creíble y tiene una gran autoestima e interés por comunicarse, pero descuida otros elementos externos, como su apariencia? Pues quizás sea un comunicador con un potencial excelente, pero probablemente no lo parecerá ante sus interlocutores, o al menos generará dudas, con lo que los resultados esperables de la comunicación no estarán garantizados.

Un buen comunicador puede convertir un mensaje mediocre en un mensaje con impacto, de la misma forma que un mal comunicador puede hacer que un mensaje extraordinario no se escuche o caiga en el olvido.

Esta primera parte del libro profundiza en los elementos que caracterizan a esas personas que destacan a la hora de comunicarse,

incluso cuando el mensaje que tienen que trasladar no es especialmente atractivo. Como veremos, lo que les convierte en buenos comunicadores son cuestiones mucho más sencillas que las que a veces pensamos, que tienen que ver con algunos valores personales y con habilidades que se pueden entrenar.



1

La credibilidad del comunicador como base para la influencia

¿En alguna ocasión te has dicho a ti mismo «No sé qué tengo que hacer para que me crean»? Si no es así, felicidades, porque tienes el activo más importante para la comunicación persuasiva. Si en alguna ocasión sí te lo has preguntado, debes saber que compartes una de las mayores preocupaciones de los líderes políticos y empresariales del mundo, aunque quizás eso no te sirva de consuelo.

La credibilidad es el gran valor que deben proteger todas aquellas personas que pretenden disponer de una capacidad de influencia sostenible en el tiempo. Es la base sobre la que se puede sustentar un mensaje sólido y estable. Pero como ocurre con todos los valores, el esfuerzo por conseguir y mantener la credibilidad es muy grande, puesto que un error puntual puede destruirla en un instante.

A lo largo de este capítulo recorreremos las bases en las que se apoya la credibilidad y algunas de las claves que ayudan a sostenerla en el tiempo.

1. El comunicador creíble

¿Te has preguntado por qué crees en la gente en la que crees? No es una pregunta sencilla, ya que a menudo la respuesta genera un cierto escalofrío. Muy a menudo, es la intuición o la ausencia de evidencias en contra la que nos hace creer en alguien, es decir, creemos porque no tenemos motivos para no creer.

Creemos con más facilidad a las personas que tienen una mayor afinidad social, política o familiar con nosotros, aunque de hecho en ocasiones esas personas desarrollen comportamientos que consideraríamos muy poco fiables si los realizaran otras menos afines.

Por motivos diferentes, también es más fácil que creamos a personas o instituciones a las que consideramos con altas garantías de veracidad; solemos creer antes a un conocido que a un desconocido, a una persona mayor antes que a una joven, a una experta antes que a una inexperta, a alguien que ya acredita unos resultados antes que a alguien que aún no los consiguió... Aunque, por supuesto, no siempre ocurre así.

La credibilidad tiene un componente subjetivo muy importante relacionado con cuestiones tan profundas como los valores individuales, las experiencias vividas, las sensibilidades compartidas o incluso los estados de ánimo. Juan Pablo II es un ejemplo de lo que estamos comentando. El Papa polaco se convirtió en un referente gracias a la extremada fidelidad que siempre mostró por sus valores. Cada vez que realizó una visita pastoral a su país consiguió aglutinar en torno a su figura a cientos de personas, poniendo a los sucesivos gobiernos comunistas en difíciles situaciones ante Moscú. Seguramente la afinidad era fruto de tantos años compartiendo con estos fieles la clandestinidad religiosa ante la ocupación nazi durante la Guerra Mundial y posteriormente ante el régimen comunista.

Pese al notable componente subjetivo de la credibilidad, existen una serie de rasgos comunes en las personas que gozan de ella. Podemos considerarlos los pilares de la credibilidad:

- La coherencia: uno de los axiomas fundamentales de la comunicación desde la perspectiva del psicólogo Paul Watzlawick y la Escuela de Palo Alto afirma que «es imposible no comunicar». Comunicamos con las palabras pero también con nuestros comportamientos, con lo que decimos y también con cómo lo decimos. Es por esto que resultan más creíbles las personas en las que se percibe un estrecho vínculo entre lo que dicen y lo que hacen, personas, por ejemplo, que cumplen lo que prometen. Es importante que tengamos este aspecto en cuenta a la hora de generar expectativas en otros: si prometemos diez y luego damos ocho, considerarán que fallamos; si prometemos siete y damos siete, habremos dado menos, pero mis interlocutores estarán más satisfechos y creerán en nosotros la próxima vez.
- La honestidad: aumentan su credibilidad las personas que actúan a partir de valores como la verdad o la justicia, incluso en situaciones difíciles para ellos. Por ejemplo, cuando una persona asume su responsabilidad en una situación de negligencia, está fortaleciendo su credibilidad. En muchas ocasiones, los políticos o los directivos de las empresas tienden a ocultar información (por ejemplo, cuando cometen errores), pensando que actuando de este modo protegen su credibilidad; paradójicamente la están poniendo en riesgo, pues cuando se descubre la información (y suele ocurrir que tarde o temprano se descubre), el público empieza a pensar qué otras cosas podrán estar ocultando.

Naturalmente, todo depende del número de veces en que la persona es negligente; además, ser honesto no exime de las posibles consecuencias que la negligencia pueda acarrear. Pese a las consecuencias, la honestidad reforzará nuestra credibilidad.

- La consistencia: resultan más creíbles las personas que no cambian su discurso, en lo esencial, independientemente de a quién se dirijan. Es llamativo un comportamiento muy extendido entre los políticos, por el cual cuando dos representantes de partidos diferentes se encuentran para una reunión, se dan un cálido apretón de manos, para unas horas después, ya en solitario, llamarse mentirosos con toda tranquilidad. ¿Cortesía política? En nuestra

opinión, este tipo de comportamientos contribuyen a la delicada credibilidad con la que cuenta la clase política en la actualidad ante la ciudadanía.

La historia reciente nos da un buen ejemplo en este sentido; los sucesivos gobiernos norteamericanos han apoyado clandestinamente al Dalai Lama, máxima autoridad tibetana, en su lucha por conseguir la independencia del Tíbet. Ha tenido, por lo tanto, poderosos motivos para agradecer su ayuda a los Estados Unidos cuando otras potencias mundiales le han dado la espalda. Cuando en abril de 1991 el Dalai Lama se reúne con el presidente George Bush, hablan de un nuevo orden mundial basado en la cooperación. La reunión es una oportunidad excelente para trasladar un mensaje conciliador con un país amigo de los tibetanos. Sin embargo, el Dalai Lama, descuidando quizás la cortesía política hacia alguien que le ha apoyado de manera constante, le dijo públicamente al presidente estadounidense: «Un nuevo orden mundial con compasión está muy bien. Pero un nuevo orden mundial sin compasión, no me interesa». Hace referencia a la dura política internacional del gobierno norteamericano, principalmente en Oriente Medio y Asia.

- La persistencia: son más creíbles las personas que mantienen la esencia de su discurso a lo largo del tiempo. Los veletas pierden un cierto porcentaje de credibilidad cada vez que cambian de dirección. Sin embargo, algunas personas, por una mala interpretación de este rasgo, apuestan como los hidalgos españoles del Siglo de Oro por el «sostenella y no enmendalla», lo que puede dar lugar a errores de bulto que son aún peores para la credibilidad que el ser un veleta. Empeñarse en mantener un discurso aunque todas las evidencias apunten a lo contrario, solo puede traer como consecuencia un impacto negativo en los índices de credibilidad.
- La fiabilidad: las personas que tienen éxito en sus tareas de manera recurrente, potencian su credibilidad. Del mismo modo, resultan más creíbles las personas que dan la cara en los momentos de dificultad o las personas que no nos han fallado en el pasado, en situaciones similares.

La carrera política de John F. Kennedy, por ejemplo, surgió de una hazaña que le dio gran popularidad. Durante la Segunda Guerra Mundial destacó por su liderazgo como comandante de una lancha torpedera en el Pacífico Sur. Realizando un reconocimiento, la torpedera fue atacada por un destructor japonés, que partió la lancha en dos y ocasionó una explosión. La tripulación a su cargo logró nadar hasta una isla y sobrevivir hasta ser rescatada. Kennedy no fue completamente decisivo en la salvación de aquellas personas, pero era el líder y mostró la valentía que se esperaba de él en un momento crítico. Eso no se olvidó cuando pretendió influir en su gente más adelante.

- La proximidad y la apertura: nos resultan más creíbles las personas a las que sentimos cerca; personas que, aparentemente, no ocultan nada; personas que pensamos que empatizan con nosotros, que entienden qué pensamos y cómo nos sentimos. La empatía genera conexiones emocionales que facilitan los procesos de comunicación de manera muy significativa. Por ello, los psicólogos pueden realizar un trabajo asombroso en situaciones trágicas, como los accidentes de aviación o las catástrofes. Muchos familiares se encomiendan a ellos, a personas que no conocen de nada, pero que son percibidas como comprensivas con su situación y por ello las creen capaces de ayudarles.

2. El currículum vitae del comunicador eficaz

Cuando una persona inicia una nueva relación con unos interlocutores que no le conocen, no puede apoyarse, al menos al principio, en los pilares de la credibilidad que acabamos de comentar. ¿Cómo resultar creíble ante alguien que no nos conoce? Para responder a esta pregunta, debemos bucear en nuestro currículum vitae, tratando de identificar todas aquellas cualidades y logros personales que nos pueden dar un margen de credibilidad en la apertura de la relación. A partir de estas cualidades deberemos presentarnos ante nuestros interlocutores, evitando un exceso de humildad y también de vanidad.

Existe un concepto que los expertos en comunicación manejan con frecuencia que se denomina «distancia de intervención» y hace referencia a dónde se posiciona el comunicador con relación a su público objetivo. La presentación que hacemos de nosotros mismos es un buen ejemplo de la distancia que queremos marcar con nuestros interlocutores y puede incrementar o reducir nuestra credibilidad inicial.

Arthur Shopenhauer, filósofo alemán del siglo XIX, ilustra el concepto de distancia de intervención óptima con la parábola de los erizos, que dice así:

«Si durante el frío de la noche los erizos se acercan demasiado, se hieren mutuamente con sus púas; si se apartan demasiado, sienten frío. Su problema es el siguiente: hallar la distancia moderada a la que se sientan mejor».

Si el comunicador se sitúa demasiado cerca de sus interlocutores (por ejemplo, un nuevo jefe que para ganarse el cariño de los colaboradores se presenta como uno más del equipo), podría perder la objetividad respecto a dichos interlocutores y, como consecuencia, podría peligrar su credibilidad. Por otro lado, si el comunicador se sitúa demasiado lejos de los que le escuchan (por ejemplo, el jefe que, para que el equipo sepa quién es, saca el palmarés con todos sus logros y bondades), podría perder la capacidad de conectar con sus interlocutores y poner en peligro la receptividad hacia su mensaje.

Cada vez que un comunicador, en una reunión de trabajo, en una presentación en público o en una entrevista, inicia una relación, tiene un primer reto: construir un espacio con su audiencia, lo suficientemente cálido, cercano y equilibrado como para que su mensaje quiera ser escuchado y lo suficientemente técnico y riguroso como para que el mensaje que presente resulte creíble.

Te recomendamos que observes lo siguiente: cuando asistas como oyente a una conferencia, observa cómo es presentado quien la impartirá. Habitualmente, el conferenciante es introducido por otra persona, que leerá los aspectos más destacados de su currículum

vítæ (aunque a veces esos aspectos destacados no parecen terminar nunca...). Si el propio conferenciante tuviera que presentarse a sí mismo con todos sus méritos: trayectoria, libros publicados, premios conseguidos, etc., resultaría vanidoso; en cambio, cuando se presenta por boca de otro, la persona conserva su capacidad de impacto sin provocar el rechazo de la audiencia.

El posicionamiento inicial del comunicador ante sus interlocutores es esencial para ganar credibilidad o, al menos, para no perderla. En este sentido, debemos pensar qué aspectos de nuestro currículum vítæ son relevantes para potenciar nuestra legitimidad. Ello depende, principalmente, del perfil de los que serán nuestros interlocutores, y también de los objetivos que podamos tener en el contexto de la comunicación (cuadro 1.1).

Cuadro 1.1. Estrategias para posicionarse ante un auditorio

Steven Chu es el nuevo secretario de Energía de Estados Unidos, nombrado por el presidente Obama. Veamos algunos ejemplos de cómo podría presentarse, en función del foro y de los interlocutores que pudiera tener.

Situación 1: Steven Chu en una conferencia de divulgación sobre los desafíos de la física, ante un auditorio muy diverso, con mayoría de personas sin conocimientos profundos de física.

Sería preferible que la presentación fuera realizada por otra persona, por ejemplo, el organizador del evento o un moderador, aparentemente independiente. El currículum vítæ de Steven Chu es lo suficientemente relevante como para que se haga una buena exposición de él, para potenciar su autoridad ante un auditorio que quizás no le conozca en exceso. Si fuera el propio señor Chu quien diera siquiera unas pequeñas pinceladas sobre su currículum vítæ, se correría el riesgo de que el auditorio lo percibiera con un exceso de vanidad que dificultaría su interacción. La presentación podría ser similar a la que sigue:

«Steven Chu es un científico estadounidense, premio Nobel de Física en 1997 por su trabajo independiente y pionero en el enfriamiento y atrapado de átomos usando luz láser.

Chu se graduó en la Universidad de Rochester, Nueva York, y consiguió su doctorado en físicas en 1976, en la Universidad de California, Berkeley. Ha sido director del departamento de investigación en electrónica cuántica en los Laboratorios AT&T Bell de Holmdel, Nueva Jersey.

Sus hallazgos permiten a los científicos mejorar la precisión de los relojes atómicos empleados en la navegación espacial y diseñar láseres atómicos que pueden emplearse para manipular circuitos electrónicos con extremada precisión.

En diciembre de 2008, Chu fue elegido por el presidente Obama para ocupar el puesto de secretario de Energía de los Estados Unidos en su gabinete».

Situación 2: Steven Chu ante un grupo de estudiantes de secundaria, que reciben sus primeras clases de física.

En este caso, proponemos que la presentación del señor Chu la realice el profesor habitual de los alumnos, ya que el conocimiento que él tendrá de los estudiantes, y los estudiantes de él, puede ayudar a reducir las barreras iniciales que un personaje desconocido puede generar. Seguramente una presentación tan extensa como en el caso anterior es innecesaria, pues los alumnos no la van a valorar.

«Steven Chu es un prestigioso científico que ha ganado el Nobel de Física, que es quizás el más importante de cuantos se dan en el mundo.

Os contaré, por ejemplo, que es un experto en el desarrollo de los relojes que se utilizan en las misiones espaciales, que son infinitamente más precisos que los que usamos en nuestra vida diaria. Ahora, además, es el secretario de Energía de los Estados Unidos, despachando directamente con el presidente».

Situación 3: Steven Chu en una mesa redonda, en las Jornadas Mundiales de Física Cuántica.

En este caso, la presentación de Steven Chu debe centrarse en algún aspecto específico de su currículum o en alguno de sus últimos hallazgos o investigaciones, pues seguramente sus logros principales son perfectamente conocidos por los interlocutores y, por lo tanto, comentarlos es redundante. La presentación debe ser breve, pues la autoridad del señor Chu se sobreentiende. Lo habitual es también que sea presentado por una tercera persona, pero más por una deferencia hacia el invitado que por otro motivo.

«Nos complace contar con el señor Steven Chu, Nobel de Física en el año 97, secretario de Energía de los Estados Unidos; elegido por el presidente Obama, entre otros motivos, por su especialización en tecnologías contra el cambio climático, una de sus prioridades para los próximos años».

Seguramente, en nuestro currículum vitae tendremos aspectos más y menos adecuados para posicionarnos con autoridad ante los interlocutores; quizás sea mejor destacar nuestra formación, quizás nuestra trayectoria profesional, o nuestra experiencia en algo concreto, o nada de eso. En ocasiones, lo mejor es no decir demasiado de nosotros mismos, porque podríamos perder la autoridad de la que ya disponemos por el mero hecho de tener la responsabilidad de impartir un curso o una conferencia. Sólo porque alguien nos haya elegido para estar allí, nuestro auditorio va a concedernos algunos minutos de credibilidad, que desde luego deberemos aprovechar.

3. El mensaje creíble

Hasta aquí hemos hablado de la credibilidad del comunicador, es decir, de cómo sus comportamientos contribuyen a que los mensajes que traslada resulten más creíbles. Ahora vamos a hablar del mensaje en sí; de cómo la manera en que está construido aporta más o menos credibilidad a quien lo comunica.

Nuevamente nos encontramos con un componente subjetivo, que hace que un mensaje pueda ser muy creíble para unas personas y absolutamente increíble para otras. Las ideas preconcebidas que todos tenemos o la confianza en nosotros mismos acerca de nuestra capacidad para interpretar adecuadamente un mensaje pueden reducir o incrementar nuestro nivel de exigencia para darle el visto bueno.

En general, podemos decir que:

- Son más creíbles los mensajes que están sustentados en evidencias contrastables, estadísticas, experiencias personales u opiniones de personas con autoridad. No hay más que ir a una junta general de accionistas o ver los debates de los líderes políticos en campaña electoral, para descubrir la utilización de las frías cifras como base para trasladar los mensajes principales.

En cambio, hay ocasiones en que es mucho más creíble la persona que habla desde sus propias vivencias que desde los números, sobre todo cuando los interlocutores no tienen un conocimiento técnico que facilite la interpretación de dichos números.

- Son más creíbles los mensajes que son presentados de una manera positiva e ilusionante, pero con pragmatismo. Las personas prefieren creer en los mensajes positivos que en los negativos; sin embargo, un mensaje puede dejar de ser creíble cuando peca de excesivo optimismo. Esto es observable, por ejemplo, en las relaciones médico-paciente-familiar; muchos de nosotros hemos podido comprobar en alguna ocasión la forma en la que los médicos comunican a los familiares la situación de sus parientes cuando se encuentran en estado grave o con pronóstico reservado. Parece que siguieran una máxima por la cual está tan prohibido desalentar al familiar como infundirle esperanza.
- Son más creíbles los mensajes que anticipan las posibles objeciones de los interlocutores, es decir, no ocultan los aspectos negativos o complejos. Alguien podría pensar que anticipar la objeción es algo así como poner la venda antes de tener la herida. En nuestra experiencia, el riesgo merece la pena. Cuando, por ejemplo, un jefe oculta a su equipo el esfuerzo que habrá que realizar para conseguir algo y sólo se centra en lo positivo del resultado que se alcanzará, está siguiendo la estrategia del «bueno, bonito, barato»; la primera vez, puede que funcione y la gente salga contagiada con un optimismo radiante, pero cuando la realidad les enfrente ante la otra cara de la moneda, la credibilidad del jefe quedará en entredicho.

En general, un mensaje es más creíble cuando no se presenta como la única solución válida. Cuando es construido desde diferentes ópticas, algunas de las cuales pueden suponer argumentos a favor y otras incluso en contra, su credibilidad, paradójicamente, se potencia. Eso no quiere decir que el interlocutor vaya a comprar el mensaje que le es trasladado, pero si no lo hace, no será porque no crea en él sino porque quizás no le interese.

4. El entorno del comunicador como fuente de credibilidad

Otro de los axiomas fundamentales de la comunicación desde la perspectiva de Paul Watzlawick y la Escuela de Palo Alto es que «toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional, de manera que el segundo condiciona al primero». Esto significa que, en ocasiones, un comunicador con un mensaje muy sólido y con una gran capacidad para parecer fiable, necesita un elemento adicional para garantizar la credibilidad. Los motivos por los que el comunicador puede necesitarlo son diversos:

- El factor edad. La juventud puede asociarse fácilmente con inexperiencia, y eso puede resultar un problema ante auditorios maduros o que tienen una expectativa muy alta depositada en el comunicador. Del mismo modo, una persona de edad madura puede tener problemas de credibilidad a la hora de dirigirse a un auditorio joven, si éste le percibe como fuera de onda.
- El factor novedad. Supongamos que estamos esperando, para una entrevista, charla o presentación, a una persona con quien hemos tenido relación en el pasado y a quien valoramos positivamente. A última hora, esta persona no puede acudir; en cambio, nos encontramos con otra persona desconocida. En esta situación, es probable que tendamos a situar nuestras expectativas sobre ella al mismo nivel o incluso por encima de la persona que esperábamos, con lo que su mensaje va a ser cuidadosamente evaluado.
- El factor resultados. Si nuestro interlocutor ha tenido la mala fortuna de haber cometido un error o haber tenido un mal resultado recientemente, aun precedido por un historial de éxito, su credibilidad estará en entredicho y también será examinado con lupa. Por el contrario, podemos recordar cómo tras el triunfo de la selección nacional de baloncesto en el mundial de Japón, las palabras de su entrenador Pepu Hernández defendiendo la relevancia de su deporte tuvieron un eco mediático muy significativo.

Para tratar de minimizar estos problemas circunstanciales de falta de credibilidad, muchos comunicadores toman la decisión de generar en torno a ellos un círculo de relaciones, que contrapesen el factor que está minando su credibilidad. Si nuestra juventud es un problema, nos podemos hacer acompañar de personas de mayor edad, o viceversa; si somos unos desconocidos para nuestros interlocutores, quizás sea buena idea tener cerca a personas que sí son conocidas para ellos y así generarles tranquilidad; si nuestro currículum vitae tiene un borrón que puede jugarlos una mala pasada, quizás sea buena idea acompañarnos de alguna persona de prestigio, que difumine la importancia del borrón ante nuestros interlocutores. En este último caso, hay que ser prudente, porque a veces la persona de prestigio es tan influyente o tan brillante, que borra no sólo el borrón, sino a nuestra persona completa. Por ejemplo, Margaret Thatcher, quien siempre admiró por sus dotes comunicativas a su gran amigo Ronald Reagan, quedaba deslucida cuando ambos compartían escenario, debido al enorme carisma del presidente norteamericano.

5. El problema de pedir la credibilidad

Con frecuencia, cuando alguien llega a un nuevo puesto de gran responsabilidad, suelen concedérsele los llamados cien días de prueba, en los que se entiende que esa persona tiene un cierto margen para obrar y equivocarse. A partir de ese momento, solicitar un extra de confianza es algo de lo que no se puede abusar; es preferible ganarlo con hechos más que con palabras.

Hace unos meses pudimos escuchar el famoso «No sé qué hacer para que me crean» en boca de un alto cargo de un importante club deportivo. Una persona con una oratoria excelente y, en general, con muchas de las fortalezas de todo buen comunicador. Pero por diversos motivos, justificados o no justificados, había perdido la credibilidad de los aficionados de su equipo. Y sin credibilidad, la buena oratoria no es suficiente para persuadir.

Una persona tiene que estar muy segura de lo que hace cuando utiliza expresiones del tipo «Ten confianza en mí», «No te fallaré»,

«Pongo mi mano en el fuego por él», «Lo juro por mi honor», «Dame unos días más», etc. Son como los comodines de una baraja: si los usas, te quedas sin ellos para el futuro.

No es una buena señal sobre el nivel de credibilidad de un comunicador la que pone de manifiesto cuando tiene que pedir que le crean.

6. La credibilidad de Barack Obama

Si la credibilidad es importante para cualquier persona que quiera valerse de la comunicación para persuadir a uno o varios interlocutores o a un gran auditorio, para alguien que aspira a ser presidente de un país, lo es aún más.

En el caso de Obama, el reto era mayúsculo porque tuvo que competir con dos rivales que, a priori, jugaban con mejores cartas que las suyas.

Hillary Clinton, su rival en las primarias del partido demócrata, era ya una prestigiosa abogada antes de que su marido alcanzara la Casa Blanca (de hecho, en dos ocasiones apareció como uno de los cien abogados más influyentes del país). Y tras su experiencia como Primera Dama durante ocho años, ha sido senadora por el Estado de Nueva York desde el año 2000. Muchos expertos la consideran como un auténtico animal político y la victoria de Obama ante ella es considerada como más meritoria que la victoria en las presidenciales ante John McCain.

McCain, con 72 años de edad (25 más que Obama), es un héroe de la Guerra del Vietnam, con lo que esto significa en Estados Unidos. Cuando fue elegido para la Cámara de Representantes, Obama estaba empezando su carrera universitaria.

Tenía, pues, dos rivales con una gran experiencia política a sus espaldas y con una imagen pública positiva en ambos casos.

¿Qué hizo Obama para ganarse la credibilidad del electorado durante su campaña? Fundamentalmente, cuatro cosas:

1. La búsqueda de la autenticidad: apertura y proximidad

De pocos políticos sabemos tanto de su vida personal y de su trayectoria vital como de Barack Obama. Algunas de las cosas que sabemos son realmente sorprendentes, pues normalmente los equipos de campaña hacen todo lo posible por evitar que salgan a la luz. En el caso de Obama, no solamente no se han evitado, sino que se han publicitado desde su propio equipo. Así, sabemos que Obama consumió en su juventud marihuana, cocaína y alcohol. También, que fue hijo de una familia desestructurada (su madre se casó y se separó dos veces) y que no recibió una formación religiosa. No es capaz de dejar de fumar (aunque lo intenta). Su mujer, Michelle, «le dio calabazas» cuando él quiso iniciar la relación. Le gusta la música de Bob Dylan y las películas de James Stewart y Meryl Streep. Hemos visto la cancha de baloncesto que ha puesto en la Casa Blanca debido a su gran afición por este deporte y al nuevo perro de sus hijas, Malia y Natasha, corriendo con el presidente por los pasillos de su nuevo hogar. Para los amantes de la educación tradicional, el equipo de Obama ha hecho saber que sus hijas se harán la cama todas las mañanas. Y hasta hemos visto el torso desnudo del presidente, por cierto, muy atlético, mientras hacía surf en las playas de Hawai, en plena campaña electoral.

Obama quiere aparecer como una persona auténtica, que tiene virtudes, defectos y que cometió errores en el pasado. Es un hombre que pretende que se le perciba como a uno más, alguien que ha tenido la ocasión de vivir el sueño americano. De vez en cuando, se le puede ver escaparse de la Casa Blanca para hacer una de esas cosas que tanto gustan a los estadounidenses: comerse una hamburguesa.

2. La búsqueda del mensaje creíble: practica la ilusión pragmática sin ocultar los aspectos negativos o complejos

Muy al estilo de su referente Kennedy, Obama se ha esforzado por gestionar con prudencia la ilusión y las expectativas que ha generado, especialmente tras ser elegido presidente. En su discurso de la victoria en Chicago, pronunció las siguientes palabras:

«Mientras celebramos esta noche, sabemos que los retos que nos traerá el día de mañana son los mayores de nuestras vidas –dos guerras, un planeta en peligro, la peor crisis financiera desde hace un siglo– (...) El camino por delante será largo. La subida será empinada. Puede que no lleguemos en un año ni en un mandato. Sin embargo, Estados Unidos, nunca he estado tan esperanzado como estoy esta noche de que llegaremos. Os prometo que, nosotros, como pueblo, llegaremos. Habrá percances y comienzos en falso. Hay muchos que no estarán de acuerdo con cada decisión o política mía cuando sea presidente. Y sabemos que el gobierno no puede solucionar todos los problemas.»

Y en su discurso de toma de posesión, fue aún más allá. Nada más comenzar, en concreto en su tercer párrafo, dijo lo siguiente:

«Que estamos en medio de una crisis es algo muy asumido. Nuestra nación está en guerra frente a una red de gran alcance de violencia y odio. Nuestra economía está gravemente debilitada, como consecuencia de la codicia y la irresponsabilidad de algunos, pero también por el fracaso colectivo a la hora de elegir opciones difíciles y de preparar a la nación para una nueva era. (...)

Estos son los indicadores de una crisis, según los datos y las estadísticas. Menos tangible pero no menos profunda es la pérdida de confianza en nuestro país, un temor persistente de que el declive de Estados Unidos es inevitable y de que la próxima generación debe reducir sus expectativas.

Hoy os digo que los desafíos a los que nos enfrentamos son reales. Son graves y son muchos. No los enfrentaremos fácilmente o en un corto período de tiempo. Pero Estados Unidos debe saber que los haremos frente».

Obama y su equipo saben que la credibilidad pasa también por el éxito en la puesta en marcha de sus proyectos y para ello es necesario que las esperanzas no sean utópicas. En nuestra opinión, es muy inteligente la mención a «lo largo y empinado que será el camino» o «la necesidad de reducir las expectativas», integrando estas reflexiones en un mensaje de optimismo y de firmeza a la hora de afrontar los retos.

En sus primeros meses de Gobierno mantuvo ese perfil prudente, especialmente en el ámbito de la economía, incluso cuando han podido empezar a atisbarse los primeros síntomas de salida de la recesión.

3. La identificación con personajes simbólicos: Lincoln y Kennedy

Si hay dos presidentes recordados en la historia de los Estados Unidos, esos son Abraham Lincoln (1809-1865, 16° presidente), y John F. Kennedy (1917-1963, 35° presidente), que se convirtieron en mitos tras sendos asesinatos. La campaña de comunicación de Obama ha pretendido establecer permanentes vínculos con ellos.

Abraham Lincoln pasó a la historia por ser el presidente que abolió la esclavitud. También fue un gran conciliador, que puso en marcha la llamada Era de la Reconstrucción (1863-1877). Aun no siendo un espléndido orador, ha pasado a la historia como creador de algunos de los mejores discursos políticos.

John F. Kennedy es para muchos el icono del sueño y esperanza americanos. Fue un gran defensor de los derechos civiles y tuvo que liderar algunas de las más graves crisis tras la Segunda Guerra Mundial: la crisis de los misiles de Cuba y el preludio de la guerra de Vietnam. Sigue siendo considerado en muchas encuestas el mejor presidente de la historia de Estados Unidos.

Obama juró su cargo sobre la Biblia que utilizó Lincoln y su mesa de despacho es la de Kennedy.

Simbólicamente, tomó como ejemplo a dos presidentes que brillaron en la puesta en marcha de proyectos semejantes a los que Obama quiere iniciar ahora; la abolición de la tortura, la unidad del país ante las dificultades y la búsqueda de la concordia a nivel internacional forman parte de su agenda.

4. Rodearse de personas creíbles

Otro hecho inusual en el fenómeno Obama es el respaldo que ha recibido de personajes enormemente influyentes en la vida

americana. Oprah Winfrey, presentadora del programa de entrevistas más visto en el país y la mujer más influyente de su generación según la revista *Life*, hizo campaña por él. Tres de los principales diarios americanos, *The Washington Post*, *The New York Times* y *Los Angeles Times*, y el más importante a nivel internacional, el *Financial Times*, apostaron por él. También las principales estrellas de Hollywood (Brad Pitt, George Clooney, Robert de Niro, Edward Norton, Steven Spielberg, Tom Hanks, Susan Sarandon), de la música (Bono, Bruce Springsteen, Shakira, Alejandro Sanz) y del deporte (Tiger Woods, número uno del golf; Kobe Bryant, estrella de la NBA).

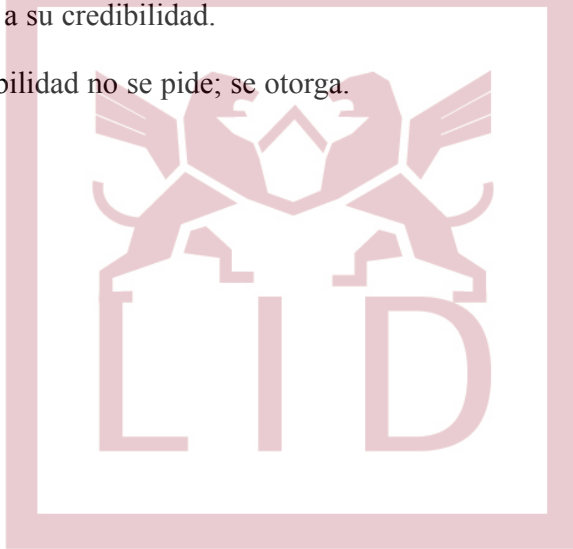
Especialmente significativo fue el apoyo de Colin Powell, laureado general de las tropas americanas durante la primera guerra de Iraq y Secretario de Estado con el presidente Bush.

A nivel internacional, el peculiar perfil ideológico de Obama, muy centrado para la política europea, le ha permitido recabar apoyos de jefes de gobierno tanto de la izquierda como de la derecha. En este sentido, ha sido muy comentado el interés de los gobernantes de diferentes países por hacerse una foto con el hombre del momento. En la segunda cumbre del G-20 sobre la crisis económica celebrada en Londres, Obama no tuvo un respiro en este sentido. En la cumbre de los países más industrializados (G-8) en L'Aquila (Italia) en julio de 2009, el primer ministro italiano, Silvio Berlusconi, se fotografió con Obama en los lugares más emblemáticos de esta pequeña ciudad arrasada por un reciente terremoto. Berlusconi seguramente buscaba mejorar su maltrecha popularidad a raíz de los últimos escándalos en los que se ha visto envuelto. Es evidente que mostrarse afín a Obama es, hoy por hoy, un activo de gran valor político.

La fenomenal acogida mundial de Obama le ha permitido presentarse ante el ciudadano americano con un mensaje muy sencillo: «Si todas estas personas creen en mí, ¿por qué no tú?».

En resumen:

- La credibilidad es la base para poder desarrollar cualquier estrategia de comunicación. Un mal orador que sea creíble movilizará más que un gran orador de cuya credibilidad se dude.
- Para potenciar la credibilidad existen seis rasgos característicos que es necesario potenciar: coherencia, honestidad, consistencia, persistencia, fiabilidad y proximidad.
- Las personas que son percibidas como próximas al comunicador (amigos, socios, mentores, etc.) pueden afectar positiva o negativamente a su credibilidad.
- La credibilidad no se pide; se otorga.



CUADERNO DE TRABAJO MEJORA TU CREDIBILIDAD

Si deseas mejorar tu perfil como comunicador, te recomendamos que, antes de participar en cualquier reunión, entrevista o presentación, bien sea con clientes, colaboradores o con cualquier otro tipo de interlocutor, revises tu grado de credibilidad.

Para ello te recomendamos que pienses en todos aquellos aspectos que confieren credibilidad a tu mensaje, respondiendo a las siguientes cuestiones:

¿Tu mensaje se apoya en evidencias? _____

¿Cuáles son los datos y hechos que sustentan tus argumentos?

¿Qué otras personas lo avalan (personas con autoridad, con experiencia, personajes públicos/famosos, personajes históricos, clientes)?

¿El mensaje está presentado de forma positiva o ilusionante? _____

¿Utilizas palabras como «reto», «oportunidad», «desafío» o palabras como «problema», «presión», «dificultades»? _____

¿El mensaje está presentado de forma pragmática? _____

¿Contiene los aspectos positivos y también los negativos o complejos de tu propuesta? _____

¿Mantiene un equilibrio entre lo pragmático y lo emocional (aporta datos, concreciones, etc., y también evoca emociones y sentimientos)? _____

¿Anticipa posibles objeciones? _____

Una vez revisada la credibilidad de tu mensaje, te recomendamos que revises también cómo construir tu credibilidad como comunicador ante tus interlocutores, respondiendo a las siguientes cuestiones:

¿Cuál es la manera más efectiva para presentarte ante tus interlocutores? Piensa en todos los aspectos que te pueden acercar a tu audiencia _____

¿Qué aspectos de tu formación deberías destacar (titulación, especialidad, estudios complementarios)? _____

¿Qué aspectos de tu experiencia profesional deberías destacar (trayectoria larga, diversa, internacional)? _____

¿Qué aspectos de tu persona deberías destacar (casado, con ocho hijos, apasionado de la montaña, coleccionista de sellos)? _____

Elige aquellas partes del currículum vitae que refuerzan tu legitimidad para trasladar el mensaje que quieres comunicar y sé cuidadoso a la hora de presentarlo, para no parecer vanidoso ni tampoco excesivamente humilde.

En resumen, lo que deberías contar de ti mismo a la hora de presentarte es:
