

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes, son enviados sin costo, a las personas inscritas a Intesys Consulting

INFORMACION SOBRE EL LIBRO

Título original del libro:
In the Line of Fire

Autor: Jerry Weissman

Fecha de Publicación:
21 de junio 2005

Editorial: Prentice Hall

Nº Páginas: 216

ISBN: 0131855174

Contenido:

Introducción	1
El ciclo de preguntas y respuestas	2
Usted no me escucha	3
Retomar la palabra	6
Respuesta a la pregunta	8
Conclusión	11

En la línea de fuego

Volumen 11-10

INTRODUCCION

La mayoría de los directivos se enfrenta a lo largo de sus carreras profesionales con infinidad de ocasiones en las que son interpelados por la prensa, sus socios de negocio, sus propios compañeros o los inversores: en su mayoría se trata de comprometedoras preguntas que les suponen todo un reto en el momento de contestarlas. En este libro se analizan esas situaciones en las que los hombres de negocios se encuentran en la *primera línea de fuego* y necesitan un marco conceptual claro para enfrentarse con seguridad al desafío que les plantean. Son muchos los momentos en los que un directivo tiene que salir a la palestra y enfrentarse con aplomo a la audiencia. Es el caso de la defensa de una salida a bolsa ante la comunidad de inversores, la presentación ante la prensa

de un nuevo producto, la propuesta de una alianza estratégica a unos posibles socios o la exposición que pueda hacer un directivo ante el equipo financiero de una empresa solicitando fondos para su departamento. Todos y cada uno de estos ejemplos comparten tres riesgos: la exposición pública a la que se enfrenta un orador, implica que los errores cometidos pueden llegar a ser magnificados; la discusión es más difícil de controlar cuanto mayor es el número de oyentes y, por último, el presentador ha de encarar en solitario la alianza tácita que parece darse entre cualquier audiencia para unirse contra él. En cualquiera de estas situaciones se abre la veda contra el *llanero solitario* que está al frente de una reunión, rueda de prensa o



presentación. Necesitará disponer de las armas dialécticas adecuadas para salir airoso, porque si la respuesta ante cualquier pregunta comprometedoras es meramente defensiva, evasiva o polémica perderá credibilidad y, con ello, la probabilidad de conseguir el objetivo que tenga en mente.

A continuación analizaremos toda una serie de técnicas

EL AUTOR

Jerry Weissman es el experto en presentaciones corporativas número uno del mundo. Es fundador de Power Presentations, Ltd en Foster City, California. Sus clientes incluyen a cientos de ejecutivos de las mayores empresas mundiales, como Yahoo, Intel, Cisco Systems, Intuit o Microsoft. Weissman entrenó a los

ejecutivos de Cisco antes de que estos iniciaran las presentaciones ante los inversores, previas a su exitosa salida a bolsa. El presidente de Cisco atribuyó dos de cada tres dólares de lo recaudado en esa salida al excelente trabajo desarrollado por Weissman. También es autor del libro: *Presenting to Win: The Art of Telling your Story*.

“...elaborar un método para conseguir que la audiencia se una a nuestros intereses.”

para aprender a enfrentarse con cualquier pregunta, incluso con la más impertinente posible. Los ejemplos que aparecen en el libro hacen referencia, en algunos casos, a ruedas de prensa o debates que han tenido lugar en la arena política norteamericana. El terreno político brinda una buena analogía con el mundo de los negocios. A pesar de que las contiendas empresariales no son tan extremas como los enfrentamientos políticos (en los que solo hay un ganador posible), las circunstancias en las que una persona se pone en frente de muchas, guardan gran similitud con lo que ocurre en las empresas. El objetivo de este libro no es aportar un mero recetario de respuestas acertadas, sino elaborar un método para conseguir que la audiencia se una a nuestros intereses.

El ciclo de preguntas y respuestas

Los soldados se preparan para la batalla realizando maniobras con fuego real. Los atletas se entrenan para la competición con resistencias o pesos extras. Los políticos ensayan los debates con dobles de sus adversarios. Cuando usted esté preparándose para la primera línea de fuego, al abrir el turno de preguntas tras una exposición asuma el peor de los escenarios: aquel en el que todas las interpelacio-

nes vendrán elaboradas de la manera más hostil posible, partirán de una audiencia muy numerosa y usted estará solo ante todos. Si puede zafarse de una artillería pesada como esta, entonces está preparado para responder a cualquier pregunta en cualquier circunstancia imaginable.

En la mayoría de las comparecencias públicas ante más de 50 personas, el compareciente normalmente utiliza un micrófono que le sirve para desarrollar su presentación sin interrupciones; los oyentes, por lo general, plantearán sus preguntas al final. En las reuniones más pequeñas ocurre algo distinto: un ambiente más distendido e informal permite que las preguntas surjan en cualquier momento, convirtiendo así una presentación en una discusión. En ambos casos es obligado mantener el control en cualquier momento en que una pregunta se origine entre el público.

En toda presentación de relevancia, al final de la exposición se abre un turno de preguntas que discurre siempre según un esquema similar. Es los que se denomina el "Ciclo de Preguntas y Respuestas", compuesto de cinco fases bien diferenciadas:

- Apertura del turno de preguntas.
- Selección del primer interlocutor
- Cesión de la palabra al que

hace la pregunta.

- Retomar la palabra.
- Respuesta a la pregunta.

Después de la respuesta, el ciclo comienza de nuevo para dar la palabra a otro miembro de la audiencia. Cada uno de estos pasos proporciona una oportunidad excelente para mantener la situación bajo dominio y, como veremos, ello es aplicable tanto en los casos de grandes como pequeños grupos.

Apertura del turno de preguntas.

Cuando el ponente da la presentación por finalizada y llega el espacio dedicado a las preguntas, es decisivo que sea él mismo quien establezca las normas que gobernarán la nueva fase. La forma en que se abre el turno de preguntas es indiferente; son válidas frases del tipo: "*tenemos tiempo solo para unas cuantas preguntas*" o "*tenemos 30 minutos para contestar sus preguntas*".

El elemento clave de la situación es que sea usted el que marque el ritmo y controle: "*tres preguntas más*", "*dos preguntas más*", "*una más, última pregunta*".

Selección del primer interlocutor.

Imaginemos que son varias personas las que indican su deseo de intervenir y selecciona a una de ellas. Es una muy mala costumbre la que consiste en señalar con el

Haga su comentario!

dedo índice al miembro del público que formulará su pregunta. Esta forma de determinar qué interlocutor es el elegido puede resultar perfectamente adecuada en otros ambientes, pero nunca en una presentación formal. El efecto que puede causar es pésimo. Lo mejor para evitar esta tendencia inconsciente es dirigir la palma de la mano abierta hacia la persona que esperamos que nos interpele. Con este gesto preliminar nos mostramos abiertos a las demandas del público manteniendo siempre, por supuesto, el manejo de la situación (que, como comprobará, es el auténtico *leitmotiv* de todo este análisis).

En algunas comparecencias conoceremos el nombre de todos los periodistas o asistentes. Imaginemos que usted conoce solo a uno de ellos y lo llama por su nombre. Después de contestar su pregunta, le cede la palabra a otra persona de la que no sabe cómo se llama, diciéndole, "señor, su turno". Sin lugar a dudas, el segundo se sentirá como un extraño. La regla de oro en este momento es la siguiente: si sabe el nombre de todos los que están en la reunión, diríjase a todos sin excepción por su nombre; pero si solo conoce a unos cuantos, no llame a nadie directamente por su nombre. Si opta por llamar por su nombre solamente a unas cuantas personas, corre el riesgo de dar

la impresión de que favorece implícitamente a unos sobre otros.

Cesión de la palabra al que hace la pregunta. Este es el gran momento que estábamos esperando. Después de haber empleado todas las energías en nuestra presentación, llega el turno de los demás. ¿Cómo serán las preguntas que nos hagan? ¿Serán claras, escuetas, nítidas? Probablemente, no. Esto no se debe a que nuestros interlocutores no sean personas brillantes ni inteligentes, sino a que aquellos que han estado escuchándonos se encuentran todavía procesando la enorme cantidad de información que el presentador ha ido desgranando en su intervención. Por lo tanto, al convertirse repentinamente en el foco de atención de la reunión, es probable que se encuentren inconscientemente algo nerviosos y sus frases no sean todo lo coherentes que deseáramos. Mientras tanto, el presentador, que tiene un conocimiento muy claro acerca del tema objeto de debate, se mantiene en estado de alerta ante unas frases algo inconexas y que percibe como confusas. Este punto es de trascendental importancia. El presentador no solo tiene que dar la impresión de estar escuchando atentamente lo que dice la otra persona, sino que tiene que comprender a la perfección lo que se le está preguntando. Cuan-

do el presentador lanza el mensaje no verbal a la audiencia de que no está poniendo toda su atención, el efecto puede ser devastador. En ese momento todo el flujo de comunicación se detiene. Escuchar de forma activa es un ingrediente tan crucial que a continuación se le dedica un inciso para más adelante recuperar los otros dos puntos del ciclo de preguntas y respuestas (retomar la palabra y responder a la pregunta).

Usted no me escucha

El hecho de no escuchar es una de las causas principales de fracaso en cualquier situación de comunicación humana. A nivel interpersonal puede llevar, en el mejor de los casos, a una discusión y, en el peor, a una cicatriz en la relación. En el mundo de los negocios esta actitud puede traer como consecuencia el que un acuerdo no se cierre, no se obtenga la aprobación de un proyecto o no se consiga una inversión determinada. ¿Por qué querría alguien, con una misión importante entre manos, arriesgarse a perderlo todo solo por no prestar atención a lo que los demás inquietan?

La paradójica respuesta a esto, es que la mayoría de las personas de negocios responde demasiado rápido a las preguntas que se le formulan. Con buenas intenciones y aparentemente con un comportamiento eficiente

“El hecho de no escuchar es una de las causas principales de fracaso en cualquier situación de comunicación humana.”

Haga su comentario!

se apresuran a dar por concluida una contestación. Incluso muchas de ellas contratan a profesionales de la comunicación o consejeros de relaciones públicas para enfrentarse a la audiencia con una lista de respuestas prefabricadas de antemano, con objeto de "disparar" cuanto antes y quitarse de en medio. Ofrecer una réplica errónea porque hay prisa o porque no se ha prestado la atención suficiente hará que la audiencia reaccione y grite (metafóricamente hablando):

"¿Usted no me está escuchando!"

Un caso singularmente dramático que ejemplifica las consecuencias de esta actitud lo encontramos en el debate para la Presidencia de los Estados Unidos que se celebró el 15 de octubre del 92. En él participaban el presidente George H. Bush, que se enfrentaba a una seria recesión económica, el gobernador de Arkansas Bill Clinton, que acudía perseguido por las recientes revelaciones de haber consumido estupefacientes en su juventud y haber participado en protestas contra la guerra del Vietnam y, finalmente, el multimillonario Ross Perot, que arrastraba fama de arrogante y beligerante. Los tres candidatos se enfrentaron en un debate en la Universidad de Richmond, Virginia, con un formato pio-

nero en el que los propios ciudadanos eran los que formulaban las preguntas. Una de los allí presentes era Marisa Hall, una mujer de raza negra de 26 años. Un técnico le entregó un micrófono y ella hizo la siguiente pregunta:

"Sí... ¿cómo ha afectado el déficit público a cada una de sus vidas?"

Mientras ella continuaba con su pregunta, el presidente Bush estaba distraído consultando la hora en su reloj. Marisa Hall prosiguió:

"... Y si no les ha afectado, ¿cómo es posible que honestamente encuentren una solución para los problemas de la gente común si no han experimentado en carne propia los problemas que les aquejan?"

El presidente Bush empezó a responder:

"Bueno, pienso que el déficit público le afecta a todo el mundo. Evidentemente..."

El micrófono se encontraba todavía abierto y Marisa Hall añadió:

"A usted personalmente."

Ella dijo "personalmente"; Bush dijo "a todo el mundo". No estaba escuchando. Retrocedió sobre sus propias palabras y trató de recuperarse:

"... tiene mucho que ver con los tipos de interés. Tiene..."

Aquí el moderador le interrumpió para puntualizar:

"Ella le pregunta cómo le afecta a usted personalmente".

Bush replicó:

"Bueno, yo adoro a mis nietos. Quiero pensar que..."

En ese momento, la suave voz de Marisa Hall pronunció con evidente irritación una sola palabra para la posteridad que fue oída por millones de ciudadanos en todos los Estados Unidos:

"¿Cómo?"

Esta era la segunda vez que hacía la pregunta y el presidente Bush seguía sin entenderla. Acabó por tirar la toalla:

"No estoy seguro de haber entendido. Ayúdeme con la pregunta y trataré de responderle".

El intento frustrado del señor Bush por dar respuesta a una pregunta concreta dejó la impresión de que, o bien no estaba escuchando, o que realmente no estaba en contacto con la realidad de la gente común. Todo ello fue interpretado como un gesto de desprecio que marcó un punto de no retorno en las encuestas para George H. Bush hasta el día en que perdió las elecciones en noviembre.

“Ofrecer una réplica errónea porque hay prisa o porque no se ha prestado la atención suficiente hará que la audiencia reaccione y grite ...”

Haga su comentario!

James Carville, entonces director de la campaña de Bill Clinton, comentó con ironía que "*habría pagado porque alguien hiciera ese tipo de pregunta en el debate*". Curiosamente, a partir de este incidente el formato de los debates entre candidatos nunca volvió a incluir preguntas realizadas directamente por los ciudadanos. George H. Bush quería responder cuanto antes a Marisa Hall. De su mirada al reloj podía inferirse que tenía prisa por marcharse y dar por concluido el debate. El tropiezo consistió en que lo que dijo no tenía nada que ver con la interpelación. Muy poca gente tiene la oportunidad de presentarse a la presidencia de su país, pero todo aquel que intenta ganar en los negocios, buscando la concurrencia con otras personas, tiene que evitar a toda costa el error de no escuchar y, para ello, lo más importante es la concentración. Ésta resulta vital en cualquier actividad humana, particularmente en los eventos deportivos o en las artes marciales, donde la vida llega a estar en juego. Durante una sesión de preguntas y respuestas hay que concentrarse en las palabras clave del que plantea una pregunta, para lo que tendremos que concentrarnos como si estuviéramos contemplando una película a cámara lenta. Esto se hace particularmente difícil en medio del fragor de una ba-

talla dialéctica y bajo la atenta mirada de un nutrido grupo de personas. Pero no debemos caer en la trampa de *disparar primero y tratar de apuntar después*. Lo que se persigue es evitar que nuestra mente pase a pensar en la respuesta en lugar de escuchar el mensaje central que nos están transmitiendo. En el ejemplo del debate presidencial, la clave de la pregunta era doble: cómo afectaban los problemas económicos a cada uno de los candidatos y cuáles eran sus propuestas para solucionarlos. Bill Clinton entendió claramente las dos preocupaciones de Marisa Hall y dio respuesta a los dos componentes básicos de la pregunta (cómo le afectó y sus propuestas):

"Bueno, he sido el gobernador de un pequeño estado durante 12 años. Voy a contarle cómo me afectó a mí. Cada año, el Congreso y el Presidente aprueban nuevas leyes que nos obligan a hacer más cosas a nivel local pero nos conceden cada vez menos dinero para llevarlas a cabo... Pienso que lo que tenemos que hacer es invertir en los trabajos de los americanos, la educación, controlar los gastos sanitarios y unir de nuevo a los americanos..."

La acertada respuesta de Clinton se complementó a la perfección con una buena puesta en escena. Mientras George H. Bush se reclinaba

en su asiento, consciente de no haber conectado con su interlocutor, Clinton se levantó del estrado y se acercó a Marisa Hall creando una relación empática muy efectista. Existe una técnica muy útil para entender correctamente lo que se nos está preguntando en un determinado momento:

podríamos llamarla "subvocalización", esto es, decirse mentalmente a uno mismo lo que la otra persona está tratando de preguntarnos: "*quiere saber mi experiencia personal frente a la crisis económica y cuáles son mis propuestas*". Otra parte vital del proceso de escuchar activamente son las expresiones físicas de dicha atención: adoptar una postura adecuada, mantener el contacto visual con la persona que nos interroga o asentir con la voz.

Es posible que, a pesar de seguir estos métodos, verdaderamente se encuentre en la situación de no entender lo que se le está preguntando. Mucha gente tiende a interpretar las palabras del interlocutor con frases como "*si no entiendo mal lo que me está queriendo decir es que...*", lo que a continuación da pie a que el otro le responda algo parecido a "*no, lo que quería decirle es que...*": esto último es más que nada una forma amable de decirnos que no nos hemos enterado de nada. Hay quien comete el inocente error de terminar sus res-

“Durante una sesión de preguntas y respuestas hay que concentrarse en las palabras clave...”

Haga su comentario!

puestas con frases parecidas a "*¿Responde esto a su pregunta?*", con lo que pone en evidencia una inseguridad manifiesta. El camino hacia la solución de estos deslices es borrar absolutamente todo este repertorio de frases de nuestro vocabulario. Si no se entiende una pregunta al 100%, no hay que pasar la línea roja. No conteste. No interprete la pregunta. No especule. Simplemente devuelva amablemente la pelota: "*Disculpe, pero no he entendido, ¿podría repetir la pregunta?*". Y por supuesto, asuma su propia incapacidad para entender lo que le están preguntando y no se le ocurra replicar a su interlocutor que él es el que no sabe explicarse.

Retomar la palabra

Después de extendernos en la importancia capital que tiene escuchar y entender aquello sobre lo que se nos está interpellando, podemos retomar el Ciclo de Preguntas y Respuestas en el punto donde lo habíamos dejado: retomar la palabra. Recordemos el ciclo completo:

- Apertura del turno de preguntas.
- Selección del primer interlocutor.
- Cesión de la palabra al que hace la pregunta.
- **Retomar la palabra.**
- Respuesta a la pregunta.

Normalmente, en este paso

el ponente suele repetir en voz alta lo que se le ha solicitado. Se trata de hacer una entradilla antes de pasar a la respuesta propiamente dicha: es una frase introductoria con la que recogemos las palabras clave de la pregunta que se nos acaba de dirigir. Imaginemos que estamos tratando de vender nuestros productos a otra empresa y que, iniciado el turno de preguntas, el director de compras nos sorprende con esta frase:

"¡Espera un minuto! Nos acabas de explicar que tus productos nos harán ahorrar costos y a continuación me das unos precios que son el doble de lo que cobra tu competencia. ¡Esto es escandaloso! ¿Cómo es posible que nos cobres tanto?"

Ante esta irritada interpellación, la mayoría de la gente iniciaría su respuesta repitiendo las palabras clave de la pregunta; así, un orador poco avezado comenzaría con esta entradilla:

"¿Que por qué les cobramos tanto?"

La repetición de las palabras incluidas en la pregunta implica llevar hacia delante el sentido negativo que ya va implícito en la misma. Dicho de otra forma, al repetir esta frase, que contiene una carga emocional de rechazo, da la impresión de que estamos admitiendo la acusación de que cobramos mucho y que,

en consecuencia, nuestra réplica será una mera defensa de esa recriminación de la que en el fondo nos sentimos culpables.

Para esquivar la trampa de asumir, aun inconscientemente, lo que se nos está demandando, la alternativa consiste en parafrasear a nuestro interlocutor. Según el diccionario, parafrasear significa "*expresar con palabras semejantes las ideas de un texto previo, en general para aclarar su significado*". De ese modo evitamos la repetición exacta de la pregunta que nos han lanzado. Utilizamos otros términos con el objetivo (y aquí está la clave) de borrar cualquier trasfondo negativo que pudiera contener originalmente la interpellación. Por lo tanto, en el ejemplo nuestra respuesta será más eficaz si comenzamos con alguna de estas entradillas:

"¿Cuál es nuestra política de precios?"

"¿Por qué hemos elegido estos precios?"

"¿Cómo hemos llegado a fijar estos precios?"

Al eliminar de nuestra entradilla, expresiones como "*el doble de la competencia*", "*escandaloso*" o "*por qué nos cobran tanto*", hemos neutralizado la hostilidad.

Cuando se inicie la respuesta propiamente dicha, solamente habrá que centrarse en el precio y no en si es de-

“Si no se entiende una pregunta al 100%, no hay que pasar la línea roja. “

Haga su comentario!

masiado alto. Al parafrasear estamos demostrando que nos hemos mantenido atentos y hemos comprendido a nuestro interlocutor, que no nos interrumpirá con exasperación con frases como "lo que en realidad le estoy preguntando es...". Por el contrario, esta persona asentirá con la cabeza o realizará algún pequeño gesto (seguramente de forma involuntaria) y nos permitirá continuar con nuestra respuesta.

Veamos otro caso en el que se aplica esta valiosa técnica. Imaginemos que estamos intentando conseguir fondos para relanzar nuestra empresa y nos reunimos con un grupo de potenciales inversores. Cuando nuestra exposición termina, alguien del público nos interpela:

"Hay docenas de pequeñas start-ups que hacen lo mismo que intentan ustedes poner en marcha. Luego están las grandes empresas que tienen una posición dominante en el mercado. ¡Hay una auténtica jungla ahí afuera y su empresa está en pañales! ¿Cómo diablos piensan que pueden sobrevivir?"

Entradilla errónea:

"¿Que cómo sobreviviremos en esta jungla?"

Este comienzo valida implícitamente que existe una duda razonable sobre la posibilidad de poder sobrevivir en

un mercado hipercompetitivo.

Entradillas correctas:

"¿Cómo competiremos?"

"¿Cuál es nuestra estrategia competitiva?"

Estas son respuestas que funcionan como un amortiguador contra la objeción que plantea el potencial inversor, lo que permite al presentador recuperar de nuevo el equilibrio para entrar de lleno en su explicación. Emplear estos comentarios es como afirmar: *"He entendido su pregunta, pero a nosotros no nos preocupan los peligros de la jungla que usted menciona porque nuestra estrategia competitiva ..."*.

Hay varios errores susceptibles que son cometidos por el presentador cuando éste retoma la palabra. Son comentarios erróneos que van en contra del principio de frenar el impacto negativo de una pregunta. En concreto, las siguientes frases deben ser desterradas de nuestro repertorio:

"La pregunta es...". Es correcto utilizarla una o dos veces antes de nuestra frase -amortiguador, pero si la empleamos cada vez que nos consulten algo, dará la impresión de que estamos intentando ganar tiempo porque no tenemos las cosas muy claras.

"Es una gran pregunta" o

"Me alegro de que me haga esta pregunta". Además de ser enunciados excesivamente repetidos en los turnos de preguntas y, por lo tanto, escasamente originales, los presentadores suelen utilizarla como una táctica dilatoria frente a una pregunta que realmente no les ha hecho ninguna gracia. Asimismo, al pronunciarla evidenciamos cierto favoritismo hacia unos interlocutores frente a otros, porque cuando alguien nos interroge sobre algo que nos disguste, es evidente que no le contestaremos: *"Me entristece profundamente que me haga esta pregunta"*.

"Lo que está queriendo preguntar o decir es...". Esta frase da a entender que el interrogador es incapaz de formular su pregunta de forma correcta y el orador amablemente le va a ayudar. Nos encontramos ante un insulto al miembro de la audiencia.

"Si entiendo su pregunta...". Esta entrada muestra abiertamente el fatal mensaje de que no hemos entendido lo que se nos quería decir. *"El problema es que..."*. Al emplear vocablos como "problema", "inconveniente", "obstáculo"..., nosotros mismos estamos dando a nuestra respuesta un aire de negatividad. Es decir, cedemos terreno al oponente y no equilibramos la situación a nuestro favor.

Terminaremos de analizar la

“Hay varios errores susceptibles que son cometidos por el presentador cuando éste retoma la palabra.”

Haga su comentario!

fase en la que se retoma la palabra recordando de nuevo la importancia que tiene el no cruzar la *línea roja*. Si no hemos entendido la pregunta de nuestro interlocutor, debemos actuar tal y como lo hacen los servicios de correo postal, que cuando no encuentran al destinatario de una carta se la devuelven directamente al remitente: "Lo siento, no he entendido. ¿Podría repetirme la pregunta?". Y, por supuesto, recuerde que si le acusan de alguna falsedad obvia, no está obligado a entrar en ningún juego dialéctico y su respuesta ha de ser rotunda: "No es cierto".

Respuesta a la pregunta

Hemos dedicado mucho espacio a delimitar qué hacer antes de entrar en la materia específica sobre la que se nos pregunta. Este retraso ha sido intencionado. Muchas personas se habrían precipitado a responder sin caer en la cuenta de la importancia que revisten las fases previas del ciclo completo de preguntas y respuestas. Cualquier respuesta que se dé a una pregunta de la audiencia tiene que ser honesta, directa y sucinta. Hay que resistirse a la tendencia demasiado común de introducir nueva información cuando se contesta. Muchos oradores se enfrascan en una

nueva presentación después de la presentación original. Hay que recordar permanentemente que el único propósito de abrir un turno de preguntas es clarificar lo que se ha expuesto en la presentación o discurso. Por lo tanto, la primera norma debe ser ceñirnos estrictamente a lo que se demanda de nosotros.

Antes de situarnos frente a un público que más tarde nos interrogará, se deben recopilar todas las posibles preguntas que pueden surgir (sobre todo, las más difíciles). Para elaborar una lista de este tipo, lo más acertado es absorber toda la información que puedan transmitirnos nuestros colegas, clientes, consultores o, en la medida de lo posible, nuestros competidores. Una vez que haya reunido esas comprometedoras cuestiones, se dará cuenta de que todas pueden ser agrupadas en un limitado grupo de asuntos. Además, estos temas genéricos son prácticamente los mismos sea cual sea la industria en la que usted trabaje:

- **Management:** *¿Tiene el equipo adecuado? El equipo que trabajará para usted, ¿es completo?*

- **Competencia:** *¿Cómo conseguirá batir a sus competidores?*

- **Crecimiento:** *¿Cómo alcanzará resultados sobresalientes que le hagan mantenerse en el mercado a largo plazo?*

- **Precio/Costo:** *¿Cuál es la lógica de sus precios?*

- **Contingencias:** *¿Qué haría si...?*

- **Propiedad intelectual:** *¿Cómo va a garantizar que no copien sus productos?*

Una vez identificados estos asuntos y las preguntas relacionadas con ellos, se trata de establecer una posición bien definida frente a todas ellas. Puede darse forma a las respuestas como si se estuviera escribiendo una nota para distribuir entre la prensa. Puede resultar el método más propicio para no dejar nada esencial al azar o a la improvisación. Igual que es altamente recomendable preparar las respuestas para cuando se esté frente al público, existe toda una serie de aspectos formales (o físicos, por denominarlo de otra manera) que también exigen una preparación previa y concienzuda. En este punto merece la pena recordar las palabras de Thomas Edison, cuando dejó dicho que "el genio es un 1% de inspiración y un 99% de sudor". Fue en el año 1960 cuando se celebró en el mundo el primer debate electoral televisado, entre el aspirante John F. Kennedy y el favorito de las encuestas por aquellos días, Richard M. Nixon. Desde entonces, estos debates han jugado un papel fundamental en las elecciones democráticas en cualquier parte del mundo. En este primer caso de la historia, el giro en las

“Hay que recordar permanentemente que el único propósito de abrir un turno de preguntas es clarificar lo que se ha expuesto en la presentación o discurso.”

Haga su comentario!

encuestas se atribuyó a las grandes dotes de orador de Kennedy, pero también jugó su papel la preparación del evento. Kennedy llegó a Chicago tres días antes del debate para prepararlo e incluso sacó tiempo para broncearse. Por el contrario, Nixon siguió haciendo campaña justo hasta antes del evento. Llegó a los estudios de televisión completamente exhausto: además, el ajeteo le había hecho adelgazar tanto que la ropa le quedaba demasiado holgada. Los ayudantes de Nixon le aplicaron un producto para disimular su poblada barba, pero lo único que consiguieron fue que su rostro mostrara un horrible efecto pastoso al ser contemplado por televisión. Los ayudantes de Kennedy supervisaron personalmente el estudio antes del debate y le aconsejaron que llevara un traje oscuro para que contrastara con el azul celeste del escenario. Por el contrario, Nixon optó por un traje claro que le hacía difuminarse con el color del decorado. Nixon sacaba ventaja en las encuestas hasta el mismo día del debate. Sin embargo, sus errores de imagen y la falta de preparación tuvieron un efecto devastador en su campaña. Desde aquel día, los consultores de imagen pasaron a tener en las campañas políticas tanta importancia como los estrategias y la preparación a conciencia se convirtió en un imperativo

de los debates. A partir de aquel momento, cada debate presidencial proporcionó nuevas lecciones para los subsiguientes. Los candidatos y sus colaboradores establecían una pormenorizada lista de lo que había que hacer y, sobre todo, de lo que había que evitar. No siempre son necesarios los asesores de imagen ni toda la parafernalia que utilizan los políticos, pero de este caso debemos inferir que la preparación antes de un turno de preguntas es tan importante como las preguntas en sí. Terminado este inciso acerca de la preparación, retomamos el ejemplo de la reunión con inversores potenciales para conseguir fondos que relancen nuestra empresa. Como vimos, una de las preguntas más extremas que podrían hacernos es la siguiente:

"Hay docenas de pequeñas start-ups que hacen lo mismo que intentan ustedes poner en marcha. Luego están las grandes empresas que tienen una posición dominante en el mercado. ¿Hay una auténtica jungla ahí afuera y su empresa está en pañales! ¿Cómo diablos piensan que pueden sobrevivir?"

¿Cuál debería ser nuestra respuesta? ¿Cómo podríamos debilitar la enorme desconfianza de esta pregunta y ganarnos la voluntad del interlocutor para que actúe en favor nuestro? Veamos

completa una posible secuencia:

Amortiguación: *"¿Cómo vamos a competir?"*

Sintonía con el interlocutor: *"Usted está en lo cierto. Hay una auténtica jungla ahí afuera".*

Pero...: *"Pero eso no significa que no haya espacio para un nuevo competidor".*

Evidencia: *"Las grandes empresas son enormes y pesadas y tienen múltiples intereses, mientras que nuestra agilidad nos ha procurado el compromiso a largo plazo de quince clientes al comenzar".*

Llamada a la acción : *"Por lo tanto, tenemos confianza en que no solo podemos competir de forma efectiva, sino que tendremos éxito en este mercado. Y es por ello que nos gustaría que inversores como ustedes nos acompañen en este fascinante reto".*

El desarrollo completo de esta respuesta presenta múltiples beneficios: identifica el tema central de la pregunta, desinfla el impacto negativo de la misma, hace mención a los temores del interlocutor, los disipa y concluye con confianza. He aquí los elementos que componen una respuesta eficaz:

- el presentador consigue que su interlocutor obtenga

"...debemos inferir que la preparación antes de un turno de preguntas es tan importante como las preguntas en sí."

Haga su comentario!

toda la información que busca; - el interlocutor acaba convencido con los argumentos que se le aportan; - el interlocutor se muestra proclive a tomar una decisión favorable a los intereses del autor de la presentación.

Este ciclo virtuoso se asemeja a un golpe con efecto en un partido de tenis, en el que al contrario le resulta muy complicado devolver la pelota. La respuesta "con efecto" tiene también un gran paralelismo con las artes marciales. En una primera instancia, se adopta una posición defensiva en la que se deshace la energía destructiva del adversario. A continuación, se pasa a una posición ofensiva en la que se ejerce sobre el rival una influencia directa. Sin embargo, conducir a los demás hasta nuestro terreno no es tarea sencilla, ya que requiere que el orador supere sus instintos naturales. Los seres humanos, cuando nos enfrentamos directamente con el peligro, tenemos la tendencia a protegernos del rival, o bien a escapar del conflicto.

Durante la campaña para la elección presidencial del año 2000, el entonces gobernador de Texas George W. Bush fue objeto de constantes mofas por sus dificultades para expresarse. Estas se hicieron todavía más latentes en el último de sus debates con el entonces vicepresidente Al Gore. En

este debate Bush escuchó la siguiente pregunta:

"¿Cómo afectará su política fiscal a una persona como yo, de clase media, soltera de 34 años sin ningún familiar a mi cargo?"

El gobernador respondió:

"Le bajaremos los impuestos. Cualquier ciudadano que pague impuestos se beneficiará de reducciones. Si tiene a su cargo una persona mayor a la que cuidar en su casa, la bajada de impuestos será aún mayor".

La respuesta ignoraba que la persona que le había preguntado acababa de manifestar que no tenía personas a su cargo. Bush continuó:

"Además, también debería pensar en el Medicare... Reformaremos este sistema para que pueda tener muchas más opciones".

Bush mencionó el Medicare, el seguro médico para las personas mayores o impedidas. De nuevo hacía caso omiso de las palabras de su interlocutora, que había dicho claramente que tenía 34 años, una edad para estar muy lejos de ser beneficiaria del programa Medicare. Bush siguió con su respuesta hasta perderse totalmente por las nubes:

"Usted vivirá en un mundo más pacífico. Tendremos un mundo más seguro porque nuestra política exterior

estará basada en la firmeza de nuestras fuerzas armadas y en la coalición con nuestros amigos..."

Después de perderse en aún varias divagaciones más, terminó con esta definitiva y poco convincente frase:

"Mi propuesta de rebaja fiscal será una buena ayuda para usted".

Con semejante intervención, plagada de asuntos inconexos, estaba claro que Bush había optado por dar una evasiva. No llevó al interlocutor hasta su terreno y dio la impresión de no dominar el asunto. Una vez en el poder, Bush fue poco a poco mejorando en sus intervenciones públicas. Destacaremos una rueda de prensa informal que mantuvo con los periodistas en los jardines de la Casa Blanca en mayo de 2003, donde se aprecia cómo sus respuestas se ajustan al esquema que hemos planteado.

Ante la pregunta de un periodista sobre si se estaba planteando presentarse a la reelección como Presidente, contestó:

"El pueblo americano decidirá si merezco o no una segunda elección".

Esta respuesta retomaba directamente la pregunta del periodista y le abría el camino hacia una respuesta "con efecto":

"Mientras tanto, hoy centro

"...conducir a los demás hasta nuestro terreno no es tarea sencilla, ya que requiere que el orador supere sus instintos naturales."

Haga su comentario!

atención en cómo ayudar a la gente a encontrar trabajo".

Primera respuesta "con efecto". Pero no contento con ello, Bush proporcionó todavía otra buena conclusión:

"Seguiré trabajando con nuestros aliados mientras la guerra contra el terror continúe... Como he explicado al país, hemos llevado ante la Justicia a más de la mitad de los dirigentes operativos de Al Qaeda. Continuaré trabajando para encontrar al resto..."

Conclusión

La Figura 1 es la representación gráfica de la dinámica de un escenario de preguntas y respuestas. El primer triángulo en negro indica una pregunta difícil, de esas que se dirigen hacia el orador como un dardo envenenado. Muchas personas se dejarán llevar por la tendencia incontrolable de dar una respuesta lo más rápidamente posible. Pero actuar precipitadamente no consigue mantener el control de la situación y proporcionar valor añadido al intercambio. Para ejercer el control en el ciclo de preguntas y respuestas, lo primero que hay que hacer es escuchar con atención al interlocutor y después conseguir una influencia activa en los dos triángulos de color gris que se muestran en la Figura 2.

El primer triángulo gris es la frase que elimina el veneno de la pregunta, equivalente a la autodefensa en las artes marciales. El segundo triángulo gris es la respuesta efectista, equivalente a una ágil reacción de ataque en las artes marciales. Cuando se aprenden todos estos pasos con la disciplina de un guerrero samurai y se aplican con la tenacidad de un director de orquesta, se combinan dos dinámicas que hacen que la discusión se desplace hacia nuestro terreno. En definitiva, tenemos el control absoluto de la situación, que es justamente nuestro principal objetivo.

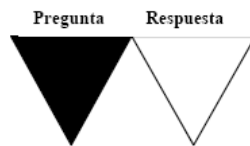


Figura 1.

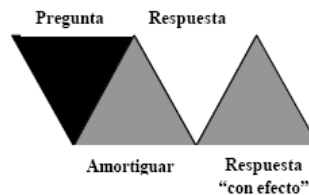


Figura 2.

Haga su comentario!

Torre HSBC, Escazú.
De la Rotonda de Multiplaza
100 mts al sur.
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005
Website:
www.intesysconsulting.com
Correo:
info@intesysconsulting.com

Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING
Making Strategy Work

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

¡ Suscribase !
Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,
sin costo, directamente en su correo electrónico:
www.intesysconsulting.com