



STOCK PHOTOS

La necesidad de cuidar la **comunicación cara a cara**

# Cuando **QUIEN** **HABLA** soy yo

Hablar en público preocupa a quien tiene que hacerlo, la habilidad para exponer un tema, manejar a la audiencia o responder a las preguntas e imprevistos constituye una garantía para lograr la reacción esperada. **La comunicación interpersonal también crea imagen y, en muchos casos, se convierte en un coste escondido que bien podría minimizarse.**

Maribel Reyes Moreno, profesora UCM y consultora de Comunicación.

**AUTOR:** REYES MORENO, Maribel

**TÍTULO:** La necesidad de cuidar la comunicación cara a cara. Cuando quien habla soy yo

**FUENTE:** "MK Marketing+Ventas", N° 204 Julio/Agosto de 2005. Pág. 32

**DESCRIPTORES:**

- Comunicación cara a cara
- Comunicación interpersonal
- Hablar en público
- Portavocía

**RESUMEN:**

Se suele dar por descontado que un directivo o responsable de un departamento o de un proyecto sabe hablar en público. También se concibe la comunicación cara a cara como algo espontáneo, propio del temperamento personal y casi ajeno a la estrategia de comunicación de la empresa. Nada más lejos de la realidad. En este artículo se exponen seis recomendaciones para desarrollar la capacidad comunicativa.

**E**n todo tipo de organizaciones la comunicación cara a cara ocupa un papel natural y constante, tanto interna como externamente. Su influencia y también su eficacia o ineficacia, es una de las variables ante la que clientes, miembros, colaboradores, audiencia y demás públicos objetivo resultan ser más sensibles.

Las cifras que manejan los expertos confirman la importancia de la tarea de la comunicación interpersonal, ejercida en cada uno de los niveles de la organización. Por ejemplo, se afirma que la efectividad en la aceptación de un proyecto reside en un 80 por 100 en la manera en que se ha expuesto.

Mientras que las campañas de marketing de la empresa se benefician de la investigación, la planificación y la notoriedad de lo puramente masivo y mediático, este otro tipo de comunicación se concibe como algo espontáneo, propio del temperamento personal y prácticamente ajeno a la estrategia de comunicación. Esto es tanto como decir que hay que confiar en que los responsables de dirigir y representar a la compañía saben comunicar por el hecho de ocupar sus puestos de responsabilidad.

Cualquier persona que haya tenido que hacer una presentación ante público, liderar una reunión, participar en un encuentro, sea como moderador, ponente o miembro de un grupo de trabajo, habrá experimentado las dificultades reales de convencer a los demás de lo interesante que debe ser escucharle y aceptar lo que propone.

## Saber comunicar

Cuando hablamos de saber comunicar nos referimos a tener capacidad de convicción y poder de persuasión, es decir, de *competencia comunicativa* que puede o no corresponderse con la competencia técnica o dominio del tema en cuestión. Convencer es siempre complicado, dependerá de las circunstancias que rodeen la situación, no obstante la práctica nos hace ver que en esto, como en todo, hay personas que logran muchos más resultados que otras.

Todavía gran parte de la transmisión de los mensajes de información, motivación, persuasión y formación se realiza a través de comunicación personal. Hay quien piensa que esto significa que el equipo está

## Se afirma que la aceptación de un proyecto reside en un 80 por 100 en la manera en que se ha expuesto

poco cohesionado o que, en cualquier caso, transmite una imagen poco evolucionada. Frente a esta postura cabe una visión distinta: puede tratarse de una ventaja, ya que el contacto personal refuerza la posibilidad de intervenir con mayor facilidad en el proceso de decisión, obtiene resultados más satisfactorios para los implicados y crea relaciones apoyadas en vínculos también emocionales.

Si eres directivo o responsable de un departamento o de un proyecto, llegado el momento de presentar tus propuestas, se dará por hecho que sabes hablar en público. Esta creencia se extiende en todo tipo de sectores y actividades, pero eso no la hace más cierta. La competencia comunicativa consiste en saber traducir nuestra intención en un mensaje verbal y no verbal que contribuya a persuadir a un público, siendo precisamente este último la razón de ser de cualquier comparecencia, acto, reunión o conversación.

Para ser un buen comunicador son precisas dosis de sentido común y flexibilidad, pensamiento lógico y dialogante, autocontrol y confianza en uno mismo. El aprendizaje de las técnicas que nos aproximan a estos valores, la cuidadosa preparación de cada intervención y la decisión de experimentar hacen el resto.

## Lógica preocupación

Presentarse ante un auditorio, sea grande o pequeño, con un objetivo que va a ser evaluado, provoca en la mayoría de las personas un grado de estrés, incluso en aquellas que conocen bien el tema a tratar. Esto es lógico, pues como hemos señalado, la competencia técnica es distinta de la comunicativa. Saber del tema ha de ser una máxima para los que deben defenderlo, pero no asegura la destreza de provocar la reacción que se busca entre los interlocutores.

## Saber del tema ha de ser una máxima para quien debe defenderlo, pero no asegura la reacción buscada entre los interlocutores

### ¿Por qué desarrollar la competencia comunicativa **DE SUS EQUIPOS?**

#### BENEFICIOS

- 1 Contribuye a crear/reforzar la imagen intencional
- 2 Aumenta la capacidad persuasiva
- 3 Eleva la posibilidad de alcanzar los resultados perseguidos en los contactos con los públicos
- 4 Perfecciona la transmisión de la personalidad corporativa
- 5 Mejora la imagen personal de los miembros de la organización
- 6 Disminuye el estrés
- 7 Contribuye al progreso personal

#### MEJORA LA IMAGEN PERCIBIDA

Cada ocasión es diferente. Naturalmente hay similitudes, pero puede variar el objetivo, el tema, el público, el lugar, el tiempo disponible, los posibles apoyos visuales... De todas las variables el público es la más incontrolable: su conocimiento y predisposición hacia el tema y hacia quien habla, así como su número y la composición pueden dar un disgusto al profesional más prevenido.

En el caso de la comunicación interpersonal se juzga, más que a la empresa o al equipo, a quien los representa. Comparemos, ¿quién hay detrás de una campaña de publicidad?, ¿quién de un patrocinio o una acción de marketing promocional? Interpretamos que es la compañía, la marca. En una comparecencia pública del portavoz oficial o en una presentación de cualquier profesional de

plantilla, el individuo se juega ante todo su propio crédito.

Cuando se trata de una intervención personal, quien habla se convierte en el principal protagonista, además a menudo se le reconoce como factor decisivo en el resultado, aunque en todo momento hable en nombre de la compañía. Si no se llega a la meta prevista, las recriminaciones pueden llegarle por partida doble: desde dentro, ya que no ha logrado convencer al auditorio, ser elegido, vender el proyecto o, sencillamente, transmitir la imagen deseada; y desde fuera, puesto que la inmensa mayoría de los interlocutores hace llegar su impresión cuando ésta es negativa.

### Cuando tú eres el mensaje

En 1988, Roger Ailes, reconocido maestro de comunicadores, dio en el clavo con la frase "*You are the Message*", que titularía después un conocido libro sobre cómo llegar a los demás a través de las palabras, los gestos y la imagen. Desarrollar la competencia comunicativa es posible, para ello no es preciso pertenecer al grupo de los elegidos, ni poseer una inusitada habilidad innata. Como diría Ailes, se trata en buena parte de autoconvencerse y confiar en los instintos.

Para facilitar que esto llegue es necesario iniciar un aprendizaje que puede llevarse a cabo de manera autodidacta o recibiendo la formación adecuada, pero, sobre todo, hay que asumir algunos riesgos y estar dispuesto a pasar por situaciones a las que no estamos acostumbrados.

Los principios básicos del desarrollo de esta capacidad se organizan en torno a seis recomendaciones principales:

#### 1 Entender cómo nos perciben

¿Se ha preguntado cuál es la imagen que los demás tienen de usted? Sea cual sea, seguramente será concreta y tendrá una clara carga positiva o negativa. Quien nos mira construye una imagen sobre nosotros

en un tiempo récord; esa imagen estará presente durante nuestra intervención y, no hay duda, influirá en la respuesta del público.

Cambiar las percepciones es aún más complicado que crearlas, porque cuando somos autores de un juicio tendemos a mantenerlo, a darnos la razón. Conocer cómo nos perciben y si nuestra imagen es afín o contraria a lo que nos conviene se convierte en una verdadera oportunidad para mejorar.

## 2 Prepararse para lo mejor... y para lo peor

La preparación es el gran comodín a la hora de hablar en público. Sin embargo, no todos dedican ni el tiempo ni el método necesario. Podría decirse que la intensidad (y la ilusión) con la que preparas una intervención es directamente proporcional a los resultados que obtienes.

Conocer al auditorio, conjugar sus propias metas y expectativas, elegir los mensajes básicos, trabajar las objeciones o ensayar son algunos de los pasos previos que ayudarán al comunicador a demostrar la seguridad y el equilibrio que tanto se admiran.

## 3 Estudiar nuestras propias reacciones

La actitud de la audiencia puede ser un tenaz aliado o un enemigo evidente. Saber cuál es su predisposición es tan importante como conocer la nuestra; ¿somos nuestros amigos o nuestros enemigos?

El mero hecho de colocarnos ante otras personas nos hace sentirnos, como mínimo observados y exigidos; esto desencadena sensaciones y hasta síntomas mucho más comunes de lo que se cree. Buena parte de ellos se estudian en el concepto de "miedo escénico", una de las causas más frecuentes del rechazo a asumir el papel de portavoz.

Probablemente éste es un tema que señala, en todos nosotros, nuestro lado más humano, pero ello no consuela ni elimina la urgencia de obtener respuesta a una de las preguntas más repetidas: ¿qué hacer con los nervios?

## 4 Manejar la comunicación no verbal

El profesor A. Mehravian, un clásico en los estudios sobre kinésica, aseguró en los años 60 que nuestra imagen depende en más de un 90 por 100 de nuestra comunicación no verbal y de nuestra voz.



La cámara, los micrófonos y los focos añaden una tensión particular que justifica, más que nunca, pasar regularmente por el necesario entrenamiento.

Cuando estamos nerviosos, el juego corporal parece actuar al margen de las órdenes que manda el cerebro. Pasado el trago, respondemos con una enorme extrañeza a los comentarios sobre dónde pusimos las manos o ante las imágenes de un vídeo que nos devuelven una curiosa postura corporal.

Acercarnos a temas como el control de la mirada, los gestos, el uso del espacio o la colocación del cuerpo y de la voz no es sólo interesante, se trata de la posibilidad de dar un salto en nuestra forma de comunicar.

## 5 Saber estructurar

El orden es un responsable directo de la facilidad de comprensión del mensaje. Si hay una ley principal por la que se rige el auditorio es la de la economía del esfuerzo. Una estructura clara no hace milagros, pero lo que no se perdona es una mala o inexistente.

Señalar previamente cuál va a ser el itinerario a seguir durante la intervención favorece el seguimiento de los que escuchan. El orador puede crear sus propios recursos que, básicamente, pasan por dos claves: la primera, adaptar la estructura a la situación de tiempo, público y objetivo; la segunda, destinar un espacio para la intervención del público.

## Conocer cómo nos perciben y si nuestra imagen es afín o contraria a lo que nos conviene se convierte en una verdadera oportunidad para mejorar



STOCK PHOTOS

Señalar previamente cuál va a ser el itinerario a seguir durante la intervención favorece el seguimiento de los que escuchan. Y es que si hay una ley principal por la que se rige el auditorio es la de la economía del esfuerzo.

En este aspecto una baza indiscutible es ser original y manejar la atención a favor del efecto que se quiere lograr.

### 6 Saber argumentar

Para que acepten lo que proponemos hay que transmitir una suficiente garantía de satisfacción de las expectativas. En las presentaciones comerciales los potenciales clientes esperan escuchar las razones por las que comprar es una buena decisión. Si el discurso es más institucional el portavoz solicita igualmente que sea aceptado el punto de vista de la empresa o su promesa de compromiso, solvencia, calidad o futuro.

La argumentación hace fuerte la propuesta, debe apoyarse en mensajes racionales aunque sin olvidar que, en ocasiones, son las emociones las que cierran el trato.

Estos seis principios se adaptan al contexto en el que se lleva a cabo la intervención. Ya hemos dicho que existen tantas presentaciones como ocasiones, pero resulta útil establecer categorías con características comunes. Es el caso de la comunicación cara a cara ante un número reducido de interlocutores, las intervenciones ante un colectivo más amplio con el que la cercanía física es menor (grandes presentaciones, actos multitudinarios...) y la comparecencia en medios.

Esta última supone condiciones muy exigentes para el portavoz, por lo que requiere especial preparación. No obstante, los principios esenciales de cómo hablar en público proporcionan una pauta excelente para salir bien parado ante los periodistas. Ahora bien, la cámara, los micrófonos y los focos añaden una tensión particular que justifica, más que nunca, pasar regularmente por el necesario entrenamiento.

Las habilidades comunicativas no son únicamente útiles para las clásicas situaciones de hablar en público, benefician a quien las posee en todo tipo de intervenciones, formales e informales, y aumentan la sensación de seguridad.

Con el desarrollo de la competencia comunicativa se puede obtener un doble beneficio: rebajar el nivel de inseguridad y estrés y aumentar la capacidad de convicción, por tanto, de obtención de resultados. Es, en definitiva, un motor más de mejora del rendimiento de los profesionales que repercute positivamente en la imagen de la compañía y en los beneficios corporativos. ●

36