

JULIÁN REYES

HABLA COMO UN LÍDER

NO TE PREGUNTES SI COMUNICAR BIEN ES DIFÍCIL,
PREGÚNTATE SI PUEDES HACERLO FÁCIL



Julián Reyes

Habla como un líder

© Julián Reyes Mulero, 2019

© Editorial Planeta, S.A., 2019

© de esta edición: Centro de Libros PAPP, SLU.

Alenta es un sello editorial de Centro de Libros PAPP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-17568-42-9

Depósito legal: B. 6.585-2019

Primera edición: abril de 2019

Preimpresión: gama sl

Impreso por Artes Gráficas Huertas, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

SUMARIO

Introducción. ¿Por qué comunicar bien en este siglo xxi?	9
Algunas preguntas... que explican algunos secretos	21

Primera parte FACTOR HUMANO

1. Liderazgo, liderazgo y liderazgo: lidera comunicando	27
2. Del cerebro al corazón o del corazón al cerebro	37
3. Tu audiencia, tu motivación: las ideas son para quien las recibe	49
4. Conexión 10: <i>storytelling</i> directo al éxito	55

Segunda parte ESTRUCTURA DE MENSAJE

5. Apertura: atrapa la atención desde el primer segundo	79
---	----

6. La idea: cómo construirla, compartirla y hacerla grande	111
7. Regla de tres: tu mapa de contenidos, directo al cerebro y memorable	137
8. El poder de los números: cómo traducirlos con impacto	161

Tercera parte
APOYOS VISUALES

9. Por qué siempre necesitamos un Power Point	191
10. Director de orquesta	201
11. El poder de lo visual: imagen 5 - texto 0	221
12. El contraste: el énfasis de la pantalla	229

Epílogo. Las ideas para inspirar, persuadir y convencer del método Presentación	243
---	-----

<i>Agradecimientos</i>	245
------------------------------	-----

<i>Bibliografía recomendada</i>	249
---------------------------------------	-----

<i>Momentos inspiradores en YouTube</i>	253
---	-----

1. LIDERAZGO, LIDERAZGO Y LIDERAZGO: LIDERA COMUNICANDO

Si tus acciones crean un legado que inspira a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser más, entonces eres un excelente líder.

DOLLY PARTON (Actriz en *Magnolias de Acero*, cantante, empresaria)

GANAR, GANAR Y GANAR

Ganar, ganar y ganar y ganar y volver a ganar. ¿Os suena?

Si tenemos hoy muy presente esta frase es porque su autor, Luis Aragonés, hizo algo muy bien. Luis Aragonés nos dejó para la historia ésta y muchas otras frases.

Su «ganar, ganar y ganar» es la frase pronunciada por este líder, el entonces seleccionador español de fútbol que llevó a ese grupo de jugadores a ganar la Eurocopa de fútbol en el año 2008 y a abrir una senda histórica de éxitos en este deporte para nuestro país.

Sirva esta arenga para hablar de liderazgo, del liderazgo que está en la persona y del que es responsable el factor humano.

Porque esa frase y tantas otras que nos llegan, no sólo conectan con nosotros por el contenido de las palabras. Su crecimiento se produce cuando el factor humano las eleva.

Y si queremos ganar, ganar y ganar cuando tengamos la responsabilidad de compartir ideas, tendremos que li-

derar, liderar y liderar y liderar y volver a liderar. Ése es el camino.

Y no me cansaré de repetir esta idea, porque creo en ella firmemente. En muchas organizaciones, Escuelas de Prestigio Nacional e internacional se trabajan mucho y bien todas las habilidades que tienen que ver con la dirección de personas y el liderazgo en todas sus vertientes. Formaciones en estrategia, dirección, finanzas, marketing, ventas... Ya sabéis, executive MBA y muchos otros programas. Y en todos ellos la esencia que fortalece el liderazgo, la número uno, es la capacidad para influir en los demás, la capacidad para persuadir, para convencer. En definitiva, necesitamos todas las herramientas y técnicas posibles para fortalecer nuestro liderazgo a través de la comunicación. ¿Trabajan las técnicas de comunicación como merecen? En ocasiones ni aparecen en algunos programas.

¿Es por tanto ésta la habilidad número uno que debemos incluir en nuestra lista de prioridades?

¿Y tenemos que ofrecerla en este tiempo a nuestros directivos, a nuestros políticos, deportistas, emprendedores, etc.? Mi respuesta es sí, y ¿la tuya?

EL ARTE DE LA PERSUASIÓN ES EL ARTE DEL LIDERAZGO

Como decíamos al comienzo, la habilidad que marca y marcará la diferencia entre los directivos, profesionales, empresarios, políticos, consejeros delegados de este tiempo, de este siglo XXI, es y será la comunicación, entendiendo ésta como la habilidad para diseñar y saber transmitir discursos y presentaciones y para influir en terceras personas.

En su esencia, este libro trata sobre el liderazgo. La comunicación es la esencia del liderazgo. El arte de la persuasión es el arte del liderazgo.

Winston Churchill, uno de los líderes más reconocidos, nos dejó esta frase:

La diferencia entre la mera dirección y el liderazgo es la comunicación.

Y esto es algo que, como he podido comprobar, Churchill puso en práctica en decenas de momentos de comunicación que nos ha dejado este líder británico. Sacar a la luz todas esas técnicas, estrategias y trucos comunicativos de Churchill merecían no sólo un capítulo, sino mucho más. En este libro habrá momentos en los que acudamos a él, aunque no descarto que en un futuro las elevadas técnicas de persuasión de Churchill merezcan un libro completo.

He tenido la oportunidad de compartir gran parte de esos momentos, de sacarlos a la luz con personas que después incorporan muchas de las técnicas y las habilidades que están detrás del liderazgo de Churchill. Sólo estas técnicas ocuparían un posible siguiente libro, y todas ellas se pueden poner en práctica en entornos de empresa, de negocios y de otros muchos tipos, produciéndose así transformaciones reales en nosotros mismos y en las audiencias a las que nos dirigimos.

Por eso, este viaje de transformación que vamos a recorrer juntos no es sólo un camino para hablar mejor en público. Éste no es sólo un libro que permitirá hablar mejor en público. Será mucho más.

Un líder no es aquel directivo que se presenta desde su posición de fortaleza y superioridad dentro de la empresa. Eso es un jefe al uso, allá donde se encuentre en la pirámide. Al que se respeta, porque a un jefe se le tiene respeto. Sin embargo, a un líder se le sigue. En cualquier ámbito, un líder es aquel ser humano al que seguimos y al que nos

unimos, mas no por la posición que ocupa, sino por el liderazgo que transmite.

Aquí es donde aparece la palabra clave del liderazgo, la palabra «transmitir». Transmitir es el objetivo fundamental de la comunicación: compartir mensajes con otras personas, comunicar y difundir ideas que serán compartidas y aumentadas por un público que se sumará y se unirá a tu causa.

COMUNICACIÓN

Una definición de liderazgo, muy unida, por supuesto, al valor que la comunicación tiene en su construcción, me la dio Dan Roam, el padre del pensamiento visual, en su sede, en California, y por sencilla me conquistó. Decía que uno no puede ser líder de uno mismo; por definición, el liderazgo necesita de otras personas a las que liderar.

Y es en esta ecuación donde surge la pregunta clave: ¿cómo lideramos a los demás? Lideramos desde la inspiración, la persuasión y el convencimiento. A día de hoy, sólo existe una fórmula, y no es mágica, para hacerlo: es gracias a tu comunicación.

Líder será esa persona que gracias a su comunicación inspiradora permita conquistar a cuantas personas tenga delante para que se sumen a un reto y lo hagan suyo, para que sientan ese proyecto como el mejor proyecto de su vida. ¡Cómo no van a dar el «sí»!

Seguro que algunos de los que estáis leyendo estas líneas habéis pensado en alguna ocasión: «¡Algo he hecho mal en mis últimas presentaciones, porque no he conseguido conectar, no me ha vuelto el retorno que esperaba, no he sido líder!».

Eso te puede ocurrir, sencillamente, porque te has dirigido al hemisferio izquierdo del cerebro. Para todo aquel que quiera tener éxito como emprendedor, en la empresa,

los negocios, la política, las conferencias, la formación..., para todo aquel que comparta actos de comunicación con personas, el éxito final se conseguirá si se es capaz de «llegar», no de «hablar», sino de llegar, de impactar en el hemisferio derecho del cerebro.

Podemos poner un ejemplo que, entre otras cosas, ha permitido y está permitiendo en España cambios generacionales de líderes en muchos sectores, y tiene que ver con las nuevas fórmulas de comunicar —entendiendo por *nuevas* ésas que funcionan hoy mejor que ayer o que siempre han funcionado pero no las habíamos puesto en práctica.

Y es que algunas comunicaciones, muy habituales del pasado, hoy no son válidas.

Después de un acto de comunicación puedes preguntar a los asistentes qué les pareció, que fue lo que más les gustó, que les convenció. En definitiva, en todas esas preguntas se esconde el porqué de que dieran el sí a ese candidato.

Y en un porcentaje muy elevado, el sí se dará con la emoción del momento en el que la persona ofrece su discurso, sus mensajes. Es muy poco probable que acudas al histórico de ambas personas para tomar esa decisión en caliente.

El abanico de contestaciones puede ser muy variado: «Ha transmitido ilusión»; «Nos ha motivado»; «Creemos en esa persona»; «Es el líder que necesitamos»; «Nos inspira un cambio».

Como veis, ninguna reflexión tiene que ver con ideas del tipo: «Me ha gustado mucho cuando ha dicho que en los próximos meses tomará tres decisiones que pueden influir positivamente en el curso de nuestro partido». Para nada.

Si conectas con el hemisferio derecho del cerebro se

producirá el retorno. Porque es ahí donde se encienden los resortes de la conexión.

Las palabras, amigo mío, no cumplen solas esa función de adhesión; las palabras acompañan. Y deben acompañar bien, eso seguro, pero no son las que se alojan en el corazón del auditorio.

Además, aunque parezca obvio —no debe serlo cuando todavía seguimos viéndolo tan a menudo— es más difícil conseguir el sí en un acto de comunicación si estamos leyendo un papel. Si en nuestro momento estrella de comunicación en ese evento bajamos la mirada al papel, la interpretación directa que hará nuestro público es que no nos sale de dentro, que no es un mensaje nuestro. Inconscientemente, el interlocutor al que va dirigido sabe que existe una prefabricación del mensaje principal. Hay mensajes que no se deben leer en un papel, ya que pierden todo el proceso cautivador, si es que era ésa la intención. No sale de dentro, porque no lo sientes dentro.

Ése fue el día en que dos personalidades pelearon, pero no por un puesto en un organigrama, sino para mostrar quién era líder. Para lo que se estaba ahí era para decidir quién sería el líder del partido. Y mañana será para decir quién será el líder de este proyecto, el líder que presentará este producto, el líder que tendrá en su mano justo eso: liderar.

Si sólo diésemos por buenas las palabras en un acto de comunicación, podríamos haber hecho el siguiente ejercicio, esta prueba: pasamos ambos discursos a los asistentes, que, en función de lo escrito, de las palabras, tienen que tomar la decisión de elección entre ambos.

Seguro que el resultado hubiese sido otro, el que fuera, pero otro. En ese papel no estaba este tanto por ciento que el proceso de convicción concentra en el lenguaje paraverbal y en el lenguaje corporal. Estos dos elementos

y su entrega final son lo que más construye, y de qué forma, el liderazgo de un ser humano. Y es este liderazgo, gracias a estos patrones, el que acaba llegando a las personas que están delante. Y así se escriben los éxitos en las presentaciones, sea quien sea el autor, sea Pablo, JFK, Churchill, Jaime o tú mismo en tu próxima presentación.

La capacidad para influir en terceras personas es la habilidad exponencialmente más relevante en este tiempo para conseguir objetivos, los que sean. Y se sustenta en el liderazgo de los seres humanos. Un liderazgo con el que no se nace, sino que se hace. Y la forma más eficiente para construirlo es la «comunicAcción».

Entiéndase por comunicAcción toda esa comunicación que busca mover a la acción a las otras personas. Lo más extraordinario que puede pasar después de un momento de comunicación bien construido, y bien entregado a una audiencia, es que los receptores se «muevan». Cuantos oradores no logran mover a sus interlocutores y, por tanto, ven así desvanecerse las posibilidades de retorno que buscaban con esa comunicación.

Hablando de liderazgo, para Mario Alonso Puig, quitarle el liderazgo a la comunicación es como quitarle la columna vertebral al ser humano, se queda tirado en el suelo. Para ilusionar, para conmover, para apoyar, para hacer crecer, es esencial la comunicación.

POTESTAS CONTRA AUCTORITAS

En este punto todos podemos dar por buena una reflexión: liderar es influir. Puedes tener un puesto social o profesionalmente relevante y no liderar gracias a tu mejorable comunicación.

Puedes tener un puesto que no está asociado a una posición de liderazgo y, sin embargo, ejercerlo gracias al poder de tu comunicación.

Y la tercera vía es una de las que más me gusta. El camino más efectivo de ciertos ascensos dentro y fuera de la empresa es el liderazgo en comunicación.

Un alto cargo puede mandar. Un directivo tiene *potestas*,¹ el cargo se lo da.

Un líder inspira, tiene *auctoritas*,² se gana el respeto de la gente.

En uno de los momentos en que conversamos sobre la importancia de la persona en su proceso de transformación hacia el liderazgo gracias a su comunicAcción, Mario realizó dos reflexiones que comparto plenamente:

- ¿Cómo te vas a ganar el respeto de la gente, la atención, el aprecio...?
- ¿Cómo vas a moverles a la acción, a conseguir que te sigan, si tu capacidad de llegar, de comunicar, de conectar, es nula?

Y ahora seremos nosotros los que decidiremos si nos interesa ser mejores en nuestra forma de comunicar.

Si hoy tenemos *potestas* y, gracias a nuestro trabajo de

1. En derecho romano, se entiende por *potestas* el poder socialmente reconocido. Ostenta la *potestas* aquella autoridad, en el sentido moderno de la palabra, que tiene capacidad legal para hacer cumplir su decisión.

2. En derecho romano, se entiende por *auctoritas* una cierta legitimación socialmente reconocida, que procede de un saber y que se otorga a una serie de ciudadanos.

transformación para ser mejores comunicadores, le sumamos *auctoritas*, lo tendremos todo. Ejerceremos de líderes con todo el peso de la responsabilidad de nuestra posición.

Y si hoy no tenemos *potestas*, nuestra *auctoritas* puede conducirnos a esa posición gracias a nuestro liderazgo. No es un mal escenario.

LA IDEA

Liderar es influir. La habilidad que más y mejor construye el liderazgo de una persona es la comunicación.