

**ARMADA DEL ECUADOR  
ACADEMIA DE GUERRA NAVAL  
Guayaquil**

-0-



**LECTURAS RECOMENDADAS**

**“LAS 11 VERDADES DE LA COMUNICACIÓN”**

**Carlos SALAS**

**Lectura Recomendada por:**

**VALM Valdemar SÁNCHEZ Vera**  
Asesor de la Academia de Guerra Naval

2023

## Resumen de libro: “Las 11 verdades de la comunicación”, por Carlos SALAS

Valdemar SÁNCHEZ Vera

Vicealmirante

Asesor de la Academia de Guerra Naval

### Introducción

La “**comunicación**” constituye la cuarta capacidad básica del “MCLN” en la Doctrina del Liderazgo Naval; y aunque en general se considera un proceso de transmitir información, el comunicar como capacidad debe garantizar que se produzca más que la mera generación de información.

La comunicación debe lograr una nueva comprensión, crear una nueva o mejor concientización, proporcionar información crítica de forma clara, a fin de alcanzar una comprensión compartida de los problemas y las soluciones.

Significa expresar pensamientos, presentar recomendaciones, superar las susceptibilidades y diferencias, y alcanzar un consenso. Los líderes no pueden liderar, supervisar, formar equipos, aconsejar, asesorar u orientar si no tienen la capacidad para comunicar con claridad.

Los líderes organizacionales, deben compartir de manera abierta y recíproca tanta información como sea posible, con su organización y sus subordinados, con esta acción se refuerza en el equipo el valor de compartir y se demuestra que se aprecia la participación constructiva.

Es importante comunicarse con los superiores de manera abierta y clara, y al comprender el propósito, las prioridades y los procesos de pensamiento del superior se hace más fácil prever la planificación futura y las prioridades de recursos. Si se comprende el efecto deseado del superior, se facilita la planificación organizacional, augurando el cumplimiento de la misión.

La planificación coordinada con los miembros del estado mayor, permite a los líderes organizacionales tener un panorama más amplio del ambiente operacional general y de sus dimensiones; convertir las políticas, conceptos, planes y programas en resultados alcanzables y productos de calidad. El detectar, observar, hablar, preguntar y escuchar activamente de forma constante, ayuda a los líderes organizacionales a identificar mejor y resolver o evitar los problemas potenciales, permitiendo adoptar decisiones y alistar su unidad para una adecuada ejecución.

En esta obra “Las 11 verdades de la comunicación”, el autor establece que, con las capacidades de persuasión, y franqueza para resolver la controversia de manera positiva, los líderes organizacionales pueden vencer la resistencia y lograr apoyo, especialmente cuando se interacciona con otros líderes organizacionales, y directivos de otros organismos y agencias. La persuasión contribuye a lograr equipos cohesionados y participativos, facilitando las comunicaciones.

En nuestra constelación laboral, nos comunicamos con los demás a través de correos electrónicos, tarjetas de presentación y conferencias, pero también por medio de informes, memorandum, blogs, sitios en la red, Twitter, Facebook, así como por el lenguaje de los gestos, las sonrisas y hasta por nuestra indumentaria. El mal uso de la comunicación en todos sus aspectos nos hace perder tiempo y dinero. Charlas aburridas, escritos ilegibles, blogs grises, informes intragables, correos electrónicos ambiguos...

Si se pudiera calcular con exactitud cuánto dinero se pierde por esas torpezas, saldría una cifra de millones de euros al año. Para evitar ese despilfarro, Carlos Salas explica, en este libro, las reglas prácticas más importantes del arte de la comunicación. En este resumen nos centraremos en algunos aspectos relacionados con la correcta realización de presentaciones, los trucos para hablar en público, las claves para redactar adecuadamente un informe o cómo relacionarse con un periodista. Y hablaremos de otras cuestiones fundamentales como la empatía y la comunicación con uno mismo. Además, Carlos Salas también comenta los detalles externos, como la forma de vestir, el saludo diario, la sonrisa y hasta nuestra forma de hablar por el móvil. Aunque parezca extravagante, también son medios de comunicación.



## Resumen del libro

# Las 11 verdades de la comunicación

por Carlos Salas

Las reglas prácticas más importantes para hacer presentaciones, hablar en público o redactar informes

## Introducción

En nuestra constelación laboral, nos comunicamos con los demás a través de correos electrónicos, tarjetas de presentación y conferencias, pero también por medio de informes, memorandos, *blogs*, sitios en la red, Twitter, Facebook, así como por el lenguaje de los gestos, las

sonrisas y hasta por nuestra indumentaria. El mal uso de la comunicación en todos sus aspectos nos hace perder tiempo y dinero. Charlas aburridas, escritos ilegibles, *blogs* grises, informes intragables, correos electrónicos ambiguos... Si se pudiera calcular con exactitud cuánto dinero se pierde por esas torpezas, saldría una cifra de millones de euros al año.

Para evitar ese despilfarro, Carlos Salas explica, en este libro, las reglas prácticas más importantes del arte de la comunicación. En este resumen nos centraremos en algunos aspectos relacionados con la correcta realización de presentaciones, los trucos para hablar en público, las claves para redactar adecuadamente un informe o cómo relacionarse con un periodista. Y hablaremos de otras cuestiones fundamentales como la empatía y la comunicación con uno mismo. Además, Carlos Salas también comenta los detalles externos, como la forma de vestir, el saludo diario, la sonrisa y hasta nuestra forma de hablar por el móvil. Aunque parezca extravagante, también son medios de comunicación.

## No aburras a los demás con tus presentaciones

Hace muchos años, las presentaciones en público se hacían con unas filminas transparentes del tamaño de un folio, que se traspapelaban, se caían, se mezclaban, se estropeaban o se perdían. Hasta que se inventó la presentación en Power Point (PPT), que cambió todo. Pero una presentación en PPT es solamente una herramienta de apoyo, porque lo importante siempre serás tú: tu discurso, tu convicción, tu tono, tu volumen, tus gestos y, sobre todo, el contenido de tu charla es lo relevante. Las diapositivas son secundarias. Nada puede sustituir los comentarios curiosos, la información

adicional, las vivencias, las sorpresas y, por eso, tú y la presentación en PPT formáis una simbiosis perfecta.

El programa Power Point es uno de los mejores inventos que existen para amenizar charlas o conferencias. La patente la tiene Microsoft, pero no fue ni mucho menos su inventor. En realidad, ese programa lo creó en 1984 una empresa californiana llamada Forethought para los ordenadores Apple. En 1987, Bill Gates compró Forethought. Hoy se pueden añadir imágenes, vídeos, música, voz y efectos especiales. También existe otro programa llamado Keynote desarrollado por Apple que, para los amantes de los productos de esta firma, es incluso mejor que el de Microsoft y permite hacer maravillas. Pero no hace falta ser Steven Spielberg para crear una buena presentación en Power Point. Aquí te presentamos unos consejos utilísimos.

Lo primero que debes hacer es definir la idea central de tu presentación. Para ello, es recomendable usar el método de los publicitarios, que han desarrollado como pocas personas la técnica de la síntesis. Uno de los primeros ejercicios de los aprendices de publicitarios consiste en resumir en pocas palabras un concepto, una idea. El eslogan. Al creativo publicitario no se le permite el socorrido "no tengo palabras para describir la emoción"; muy al contrario, su trabajo se decide a veces en esas cuatro palabras capaces de provocarla. Por tanto, trata de forzar tu mente para que comprima esa exposición en una frase, como si alguien te dijera: "dímelo en tres palabras". Es cuestión de ejercicio.

Una vez que hayas resumido la esencia de la presentación en una idea, toma un papel y diseña el contenido de cada diapositiva. Esto es, prepara cada diapositiva con lápiz y papel, y visualízalas en conjunto. Se trata de contar una historia. Piensa en el público a quien va destinada la presentación: esto te ayudará a escoger el fondo, el diseño, el color, las letras... ¿El público es ecologista? Entonces, fondo azul marino o verde pradera. ¿Empresarios petroleros? Negro azabache, por supuesto. ¿Niños? Amarillo o naranja. Estas normas no están escritas en ningún sitio, por lo que no hay que seguirlas al pie de la letra, solo se pretende decir con ello que es importante cuidar esos detalles.

Olvida la leyenda según la cual una presentación en PPT debe tener un fondo blanco con letras en negro. No es correcto. Una presentación es un estado de ánimo, un mensaje, la transmisión de una emoción o el surgir de una idea. Usa los colores que quieras, pero recuerda que hasta un simple color ya es un mensaje. Los expertos recomiendan fondos oscuros cuando la sala está a oscuras para reforzar el efecto cine; en las salas muy iluminadas funciona mejor el fondo claro con letras oscuras.

Otra cosa es una presentación de empresa. Aquí aparece una condición que hay que cumplir: la imagen corporativa. Eso obliga a preguntar al departamento de comunicación si existe una plantilla oficial con el color corporativo, el logotipo, el diseño general. Muchas veces pueden ser corsés inconvenientes porque el departamento de comunicación no ha renovado la imagen en los últimos años, o el logotipo es tan grande que se come la mitad de la diapositiva. Lo aconsejable es adaptarse a las normas de la empresa; si se quieren realizar modificaciones, adelante, pero siempre con el visto bueno.

Trata de poner algo llamativo al inicio de la presentación. Es un truco que se enseña en las escuelas creativas e, incluso, en los cursos para guionistas de cine. La mayor parte de las presentaciones comienza con un relato aburrido de un departamento o una larga introducción que no despierta ningún interés. Esta acumulación de información no tiene mucho sentido. Por cierto, un experto en marketing y presentaciones llamado Seth Godin aconseja no proyectar la primera diapositiva mientras estás presentándote o hablando del contenido de la charla. La gente no te hará caso a ti, sino que leerá la diapositiva.

Escribe frases cortas y rellena los silencios con comentarios. No temas dejar espacios en blanco. Puedes introducir una frase corta por diapositiva. Una palabra. Hasta un signo. O nada. Incluso los silencios o las diapositivas en blanco (o cualquier color de fondo que elijas) pueden ser interpretados siempre que los acompañes con un comentario. Lo más práctico es usar una sola familia de letras por presentación. Existen decenas de familias pero se dividen en letras con serif (con rabito, por decirlo así) y sin serif. Las primeras, como la famosa Times, son ideales para la prensa escrita, pero las segundas (Calibri, Arial, Helvética) funcionan mejor en las diapositivas. Eso sí, puedes emplear diferentes tamaños para resaltar lo importante.

A la vez que haces de tu presentación una historia, conviértela en un pequeño *thriller* originando preguntas en la audiencia a lo largo de tu exposición, no solo al principio. La técnica de los mejores superventas y los guiones de cine más impactantes se basa en algo tan sencillo como dejar al espectador en un limbo permanente de preguntas al final de cada capítulo o de cada secuencia.

Somos animales que necesitamos respuestas. Nos gustan los crucigramas y los sudokus, nos encantan las adivinanzas. A los niños les fascinan los acertijos. Tras cierto número de diapositivas, hay que disparar la intriga haciendo preguntas en voz alta que pueden estar reflejadas en la presentación. El mayor riesgo de una charla es caer en la monotonía. Usa la imaginación: el público te lo agradecerá.

Para evitar el aburrimiento, hay personas que se esmeran en agotar los recursos del programa de Microsoft o de Apple, pues esperan conseguir mayor dinamismo en las diapositivas. Títulos que entran por la derecha. Textos que surgen de la nada. Fotos que aparecen y se esfuman. Gráficos que dan vueltas. Y sonido, plagado de truenos, frenazos, golpes... Todo eso está muy bien, siempre que solo ocupe una pequeña parte de la presentación. El público no está allí para ver efectos especiales, sino para escuchar a una persona ingeniosa. Los efectos especiales hay que usarlos en el momento adecuado; por ejemplo, después de un seminario de seis horas, no viene mal acabar con efectos especiales, porque es una forma de cerrar la presentación de manera rotunda.

En las presentaciones económicas o financieras, parece obligado rellenar las diapositivas con cifras, esquemas, barras, gráficos... No se puede huir de ellos. Y siempre darán un toque sólido a cualquier presentación. Pero su inclusión en una serie de diapositivas debe estar restringida a dos condiciones: sencillez y rapidez. Sencillez, porque no debes despistar a la audiencia ni castigar su vista con una ametralladora de gráficos y cifras. Hay que saber qué es lo que atrae la atención y concentrarnos en esos puntos. Si debes insertar gráficos, trata que solo aparezca uno por diapositiva; y, además, que sea muy comprensible visualmente.

La gente va al cine a ver imágenes y todos nos sentimos muy cómodos en ese mundo. Estamos en la Economía de la Atención, donde en todos los medios de comunicación se emplean las imágenes para expresar las ideas. La técnica que mejor consigue esos efectos se llama Pensamiento Visual. Aplicada a tu presentación de PPT, no significa que debas llenarla de fotos y sugerentes estampas de la vida cotidiana, sino que tus palabras deben evocar imágenes. Todo lo que puede dibujarse o exhibirse con imágenes queda mejor explicado. Dave Gray, uno de los fundadores del Pensamiento Visual, afirma que "si no lo puedes dibujar, no lo podrás expresar". Las señales de tráfico y los símbolos de los aeropuertos, estaciones de trenes o centros internacionales de reunión están hechos para que los entiendan personas de cualquier cultura, aunque no sepan leer y escribir.

Por ejemplo: los mejores manuales de instrucciones son los que no llevan instrucciones escritas sino puras imágenes. Ikea, la empresa sueca de muebles y productos del hogar, entrega con sus muebles desmontados un manual de instrucciones que se entiende en todos los idiomas, porque únicamente emplea imágenes. En el esquema de la silla Agam, primero se muestra la silla; segundo, qué

herramientas se necesitan (o, si tienes dudas, aparece la imagen de un teléfono para llamar a Ikea a ver qué instrumentos te proporciona la empresa); y tercero, cómo empezar a montar y atornillar la silla. En resumen, lo que se puede dibujar se puede entender mucho mejor. Si usamos palabras o verbos que tengan su correspondencia en imágenes, nuestras presentaciones, informes, artículos o memos serán tan fáciles de asimilar como un videoclip.

A la hora de encontrar imágenes adecuadas para la presentación, debes elegir imágenes que tengan más de 20 KB. Eso se puede averiguar mirando en cada fotografía o ilustración, pues vienen acompañadas de su tamaño (o su peso de descarga, en lenguaje de Internet). Tampoco uses imágenes de más de 100 KB, porque añadirán tanto peso a tu presentación que, si piensas enviarla por correo electrónico, es posible que se quede bloqueada o que te lo impida el sistema. Normalmente, los correos electrónicos habituales como Gmail o Yahoo imponen un límite de unos 10 MB por envío.

El equilibrio entre la imagen y el texto depende de lo que quieras resaltar. Si deseas presentar a un personaje destacado, entonces trata de que la imagen domine la diapositiva. Si quieres realzar determinados logros, entonces da prioridad al texto. La regla de oro es que las imágenes deben ir a la derecha y el texto a la izquierda; pero, si te esmeras en preparar una presentación original, seguro que a tu público no le importa ese detalle. También puedes insertar vídeos fácilmente, es muy interesante para momentos en los que la audiencia está más cansada o aburrida. No obstante, debes verificar si el sitio donde vas a realizar la presentación cuenta con programas de lectura de vídeos que funcionan correctamente. Si no lo haces, te encontrarás con la desagradable sorpresa de que la pantalla se queda en negro. Comprueba también las conexiones de sonido antes de empezar y que el volumen no vaya a sobresaltar a la audiencia.

Atrévete a ser original. Rompe con la monotonía y la formalidad. Tu público te agradecerá que hagas una presentación rara. Sí, rara. Sorpréndele con toda clase de recursos que no tienen que salir necesariamente del Power Point. Haz juegos de cartas, trucos de magia, usa anuncios comerciales, recopilaciones de chistes, recortes de periódico o imágenes impactantes que abundan en la red. No te imaginas la cantidad de trucos que existen para que tu presentación sea llamativa. ¿Riesgo a hacer el ridículo? Está bien. Prueba con alguien de confianza y pídele su opinión. Busca a un profesional que tenga el mismo perfil humano que las personas que van a componer tu audiencia. Si te sientes inseguro con presentaciones demasiado austeras, puedes empezar con algunas con más texto, pero la idea es que las vayas limpiando a medida que te sientas más cómodo.

## Aprende los trucos para hablar en público

Todos tenemos cierto grado de timidez y, en el caso de los españoles, a ello se suma el sentido del ridículo, razones suficientes para hacernos sudar cuando tenemos que hablar en público. Vemos a muchas personas que se desenvuelven con gran soltura en sus alocuciones públicas y las envidiamos por este don divino, pero si les preguntaran a esos oradores cómo fueron sus comienzos, se llevarían la mano a la frente y dirían: "Oh, nada fácil porque me ponía nervioso, me sudaban las manos, se me secaba la garganta y me preguntaba cuándo iba a acabar esa tortura". Esas mismas personas hoy disfrutan cuando hablan en público, cuando transmiten ideas y son escuchados, cuando tienen a su audiencia en un puño.

El arte de hablar en público es un músculo que se debe ejercitar como cuando uno va al gimnasio a tonificar el cuerpo. Lo más importante es practicar. Esto es lo que diferencia a una persona que no se

atreve a hablar en público de otra que se lanza a conquistar a su audiencia: la práctica. Son horas y horas de práctica, las mismas que emplea un escritor en depurar y embellecer su estilo.

Afortunadamente, para practicar únicamente se requiere un espejo o una cámara. Y se puede empezar por una simple grabadora. Al principio titubharemos. Tras una hora, habremos eliminado muchos tics. Al cabo de los días, controlaremos el tono y el volumen de la voz. Y, en unas semanas, ya podremos afrontar una charla sencilla.

Sea cual sea el espacio de tiempo, hay algunas normas básicas que actúan como un ángel de la guarda a la hora de afrontar una charla. La primera de ellas es disponer de mucha información y saber de lo que se habla. Siguiendo la máxima de Emilio Botín: "No compres ningún producto financiero que no entiendas y tampoco lo vendas"; hablar en público exige no decir nada que no entiendas muy bien. Tienes que pensar bien todo lo que vas a decir. La segunda regla es organizar esas ideas mentalmente, redactarlas sobre un papel a modo de índice, o escribirlas en cartulinas para llevarlas en la mano en el momento de la charla. Y, en tercer lugar, dejar que las ideas tomen su sitio y se dejen expresar.

Una forma de dirigirse a un grupo de personas silenciosas que nos miran con cara de buitres hambrientos y que esperan nuestras palabras consiste en contar un cuento. Contar un cuento significa "humanizar una charla". Se puede echar mano de experiencias humanas propias o ajenas a medida que se sueltan datos y cifras, pero sin perder el toque humano, porque es lo que entiende todo el mundo. Lo importante no es informar ni comunicar. Si el mensaje pretende ser eficiente hay que transmitir emociones, y para ello son muy útiles las técnicas de los guiones de cine.

Hace años, la *Harvard Business Review* entrevistó a un hombre que no viene del mundo de los negocios. Se llama Robert McKee y se gana la vida escribiendo guiones para la industria del cine de Hollywood. Las escuelas de negocios norteamericanas buscaban nuevas formas de enseñar a la gente a hablar en público y descubrieron que los guionistas escondían muchas claves curiosas. Empezaron a contratar a McKee para ayudar a los directivos a mejorar sus presentaciones. McKee les decía que si se empeñaban en hacer una presentación diciendo: "este es el mayor desafío de nuestra compañía, y necesitamos llegar hasta acá", todo ello apoyado de estadísticas, solo se iba a activar la parte racional del cerebro de su audiencia. McKee desafía a los ejecutivos a subir de nivel, apartar sus Power Point y aprender cómo se cuentan buenas historias.

Lo más difícil es mantener la atención de todos durante todo el tiempo. Para lograrlo, hay conferenciantes que emplean un truco bastante eficaz: tratan de buscar a la persona del público que más se aburre y se esfuerzan en mantener despierto su interés. Si lo consiguen, entonces el resto de la audiencia se lo pasará en grande. Los expertos recomiendan a los iniciados que examinen sus charlas y se pregunten si deberían empezar por el final; es decir, hay que lanzar grandes ideas al principio o, por lo menos, provocar a la audiencia con preguntas angustiosas: "Los competidores nos comen terreno. ¿Vamos a quedarnos de brazos cruzados?".

En relación con los finales, los manuales para hablar en público están de acuerdo en que deben ser de película. Colosales. Uno de los más increíbles que se recuerdan fue el de Hans Rosling, profesor de Salud Internacional en el Instituto Karolinska de Suecia y fundador de Gapminder. En una charla que dio en Estados Unidos en 2007 sobre el hambre en el mundo, terminó diciendo: "Podemos combatir la pobreza, señores, todo es posible, incluso lo que parece imposible". Y mientras decía estas palabras finales se iba desabotonando la camisa. Pidió entonces que le trajeran su espada, a la cual dio unos golpecitos con un martillo para probar que era de acero. A continuación pidió silencio: Rosling abrió la boca y se la tragó casi entera, produciendo entre el público gritos de pánico. Luego se la sacó y dijo: "Lo que parece imposible es posible". Aquella sala aplaudió con furia e hizo temblar



las paredes del auditorio (se puede ver en <[www.gapminder.org](http://www.gapminder.org)>).

## Escribir y comunicarse con un periodista

¿Cuánto tiempo pierde un consejo directivo o de administración viendo informes aburridos cada día? Incalculable. Una compañía de seguros presentaba todos los meses al consejo de administración un detallado informe de la evolución del negocio. Para los miembros del consejo era una reunión rutinaria y, encima, muy larga, porque se exponían cada uno de los capítulos y los países donde se había generado el negocio. ¿Por qué no resumir lo principal en la primera hoja y dejar el resto para quien quisiera ampliar la información? De esta forma se ahorraría tiempo y dinero. Consiste en usar los mismos trucos que se usan en periodismo para titular. Después se añade una entradilla o *lead*: un resumen de lo más destacado. Lo más importante tiene que decirse al principio.

La fórmula de contar un cuento, que hemos comentado anteriormente, también sirve para los informes. Los americanos la han bautizado como *storytelling*. Muchos argumentarán que no se puede jugar con algo serio como la información económica, sea para el accionista, para el jefe o para la prensa. Pero la técnica del *storytelling*, incluso con sus limitaciones cuando hablamos de informes técnicos, tiene algo que enseñarnos. Es el arte de la persuasión. Una economista norteamericana llamada Deirdre McCloskey afirmó en un artículo escrito para una revista especializada que el 28 % del producto interior bruto de Estados Unidos se lograba por medio de la persuasión. Y para persuadir a los demás se utiliza esta técnica: el cuento.

Siempre se comete el defecto de empezar con las grandes cifras y luego se pasa a los detalles humanos: justo lo contrario de lo que se debe hacer. Hay que empezar con un detalle y luego pasar a las grandes cifras. ¿Por qué? Pues porque el detalle humano es el que despierta nuestro interés, también en el medio escrito. El esquema de un informe debería ser casi siempre así. Primero, un hecho aislado que refleje por sí mismo el estado de la cuestión. En segundo lugar, un resumen de lo que se pretende contar. En tercer lugar, el relato. Y por último, una conclusión.

Cuando envíes una nota de prensa, no mandes una de varios folios porque, apenas la vean, la tirarán a la basura. Un folio es suficiente. La nota de prensa tiene que ser clara, con mucha información y con poca publicidad entre líneas. No uses frases como "ofrecemos un gran servicio al cliente sin regatear medios humanos y técnicos". Deja que eso lo deduzca el periodista. Se trata de una nota informativa, no de una carta comercial. Si además envías una foto, envía una foto buena y procura sonreír, a los lectores les gusta ver gente feliz, sobre todo si tienen éxito en los negocios.

Los periodistas tienen un código que, no es el Da Vinci, pero funciona como una sociedad secreta. Basta descolgar el teléfono para que sepan si al otro lado hay un colega que usa su mismo código lingüístico o un listillo que les quiere vender el producto. Su código se basa en captar ciertas sutilezas del mensaje. El director de marketing a veces quiere imponer la nota de prensa porque sí, ya que su producto es de excelente calidad. Es lo que dicen todos. ¡Peor aún! Suelta aquello de "comosabes, mi empresa ha puesto mucha publicidad en tu periódico". Uf, mal, muy mal. Porque entonces se encontrará con la soberbia del periodista que vela-por-la-sacrosanta-independencia-de-la-prensa. Mejor contrata a un experto en comunicación que haya sido periodista. O una agencia de comunicación.

Lo único que necesitan los periodistas, sean del medio que sean, es un poco de chicha, esto es, una noticia que interese a los lectores. Pero los hombres y mujeres de empresa a veces no entienden ese

rango de importancia y, por eso, el mejor consejo es que se pongan en manos de un buen comunicador. La tarea de ese comunicador es preparar a los empresarios o a los ejecutivos para que tengan encuentros con los periodistas y que no los consideren altavoces de sus mensajes publicitarios. O enemigos. Es verdad que hay periodistas más o menos agresivos, pero la verdad es que, te guste o no, un mensaje publicado en un medio es más creíble que una página de publicidad.

Una buena hora para llamar a un periodista es por la mañana, a partir de las once. Si lo haces a partir de las seis de la tarde, es probable que te encuentres con una voz desagradable al otro lado del teléfono que grita: "¿Qué pasa?". Es el periodista. A esa hora, el jefe de redacción está metiendo caña a los redactores para que cierren rápido, pero estos no han empezado a escribir porque se han pasado dos horas en un restaurante donde la empresa Apliques Pérez daba una comida informativa. Luego, al llegar a la redacción, las páginas no estaban listas, se ha caído el sistema, las bolsas se han hundido y ha habido que modificar otra vez la página... y encima a todo el mundo le da por llamar a esa hora para saber si ha llegado la nota de prensa, así que el ambiente es como la *rapa das bestas*.

En las entrevistas, tanto televisadas como radiadas, pero especialmente en estas últimas, se debe aprender el código del turno de palabra. No acabes las frases sin el tono de acabar la frase. Si elevas el tono y acabas bajándolo al final, el entrevistador entenderá que le toca hacer otra pregunta. No hay cosa que deteste más un entrevistador que quedarse en blanco o un personaje que responde con monosílabos o al que no le pilla el turno de palabra. Por cierto: si intervienes en una tertulia en España en la que participen varias personas, olvida estos consejos sobre el código del turno de palabra. Sencillamente, no existe. Es la jungla.

## La empatía, el lenguaje no verbal y la comunicación con uno mismo

Existen personas dotadas de cualidades especiales para comunicar sentimientos, pensamientos, sensaciones u opiniones. Personas que saben extraer de los demás los deseos y los pensamientos más ocultos. Personas dotadas de empatía. Usada convenientemente, la empatía es una de las mayores cualidades que puede desplegar una persona. Un jefe de empresa empático es capaz de estimular a su grupo a cotas insospechadas. El diccionario de la RAE define la empatía como la "identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro". Si nos preguntamos dónde abundan esos profesionales que necesitan usar la empatía para conectar con otras personas, la respuesta es simple: en los círculos de psicólogos, psiquiatras y médicos. Si una persona pudiera convertir esas técnicas en una fórmula práctica, podría enseñar a mucha gente a superar sus problemas de comunicación. Y sus problemas personales. Así es como nació la programación neurolingüística (PNL).

Todos nosotros hemos puesto en práctica técnicas de PNL sin saberlo: escuchar atentamente, mover las manos con suavidad, mirar a los ojos, poner cara de que se está prestando atención, etc. Los periodistas lo han practicado inconscientemente como una forma de sacar declaraciones o de romper los ambientes helados. La empatía se ha empleado en todos los ámbitos sociales. Se usa (con técnicas de PNL) para formar equipos comerciales convincentes, para mejorar la oratoria de los políticos, para modelar a ejecutivos tímidos o poco comunicativos, o para el tratamiento de enfermedades psicósomáticas, alteraciones de la personalidad, timidez, comportamientos antisociales...

Lo importante no es tanto la PNL sino la empatía: esa es la llave que abre las puertas de la comunicación entre diferentes personas y diferentes culturas. Uno de los problemas más comunes en las multinacionales consiste en los roces que aparecen entre las personas de diferentes culturas. Los

asiáticos, especialmente los japoneses, no suelen mirar a los ojos, mientras que para los alemanes, mirar a los ojos significa que se está prestando atención. Los españoles suelen hablar en un tono imperativo, lo cual enfurece a los latinoamericanos pues piensan que los españoles siempre están enfadados. Los ingleses suelen usar un lenguaje figurado para no decir las cosas directamente, lo cual es un signo de hipocresía para los italianos. Tocarse es una forma de empatía en Italia, pero en Holanda eso es casi una violación de los derechos humanos.

Muchos de los cursos de preparación para ejecutivos expatriados incluyen clases de comportamiento cultural. En el fondo, son clases de empatía, ya que se explica cómo hay que usar el código de comunicación de otros países, sus costumbres, sus normas, sus gestos, sus saludos, sus frases, sus tonos, etc. Y quien no ponga en funcionamiento esas reglas de empatía creará aborrecibles malentendidos que costarán mucho dinero a su empresa.

Los expertos en programación neurolingüística (PNL) dicen que el 90 % de la información entre dos personas frente a frente no es verbal, es gestual. Quizá no seamos conscientes de la cantidad de mensajes que proyecta una mirada, un movimiento de manos, un apretón de la boca, el rascarse la nuca o el movimiento del cuerpo, pero nuestro inconsciente sí lo atrapa. Hay gestos tan antiguos como el saludo militar que se han heredado desde hace generaciones y que se han extendido mundialmente. El gesto de llevarse la mano a la sien procede de la costumbre medieval de los caballeros de levantarse la visera de sus yelmos para mostrar los ojos al paso de otro caballero. Hoy es un saludo marcial en casi todos los ejércitos del planeta tierra.

Las manos abiertas son un signo universal de paz. "No llevo armas". Se emplea este gesto en todas las culturas, desde los romanos hasta los indios. El puño representa la violencia o que la persona esconde algo. Las manos caídas representan cansancio, dejadez o aburrimiento. Las dos manos en los bolsillos proyectan miedo del conferenciante. Una sola mano en un bolsillo mientras la otra se mueve libremente puede interpretarse como un gesto de elocuencia. La suavidad en el movimiento de las manos es un signo de elegancia natural que se interpreta como ideas claras y muy firmes. Hay que imitar a los locutores de televisión que suelen tener las dos manos entrelazadas por las palmas o los dedos a la altura del ombligo. Es decir, mientras se habla al público, las manos tienen que moverse en círculo alrededor del ombligo, y los codos deben formar un ángulo de 90 grados.

En Europa nació hace años un movimiento que aboga por la lentitud. Se llama *slowness* (lentitud) y se practica caminando lentamente, trabajando lenta y concentradamente, tomándose tiempo para hacer las cosas. No es una secta de vagos, afirma el periodista Carl Honoré, uno de sus acólitos, sino un grupo de creyentes en el concepto medieval del tiempo. Ya existe la *slow food*, las *slow cities*, el *slow sex*... Honoré afirma que un ejecutivo de IBM se ha hecho adicto a este movimiento de la lentitud y pide a los empleados de la firma que se metan menos en sus correos electrónicos y que no se pasen el día chequeando si "hay un *e-mail* para mí". Es el *slow mail*. En definitiva, el *slowness* es la filosofía de la dedicación. Es un movimiento hacia la calma, la reflexión y el ensimismamiento. Porque hemos perdido la atención a las cosas importantes.

Los orientales parece que están un poco más curados de la enfermedad de falta de ensimismamiento. Forman parte de una cultura introvertida, es decir, vertida hacia sí mismos. En cambio, los occidentales somos extravertidos, estamos volcados hacia fuera y, en el caso de los españoles, tan afuera que disfrutamos de los cinco sentidos como pocos pueblos en el mundo: comer, beber, pasear, oler, tocar, mirar (la mirada española es especialmente impertinente e invasora).

El psicólogo junguiano Eugene Pascal afirma que en Japón los ejecutivos suelen guardar cada día diez minutos de charla interior para concentrarse en sí mismos. Los empleados de las grandes

empresas pueden dedicar un tiempo a la meditación en una habitación tranquila, simplemente para vaciar la mente consciente, con el objeto de ser más productivos. Es una necesidad tan vital como el respirar o el comer. El descanso de la conciencia, ese momento de paz interior, es lo que buscan muchos trabajadores, ejecutivos o empresarios cuando se dan baños de yoga, filosofía oriental o simplemente se escapan a un parque a estar consigo mismos.

No solo lo hacen empresarios o ejecutivos. Algunos grandes descubrimientos científicos no han venido por el arte de ponerse a pensar de forma lógica y consciente, sino en estados de ensoñación en que la conciencia está embriagada. Kekulé dio con la imagen de la estructura de una molécula en uno de esos sueños. Descartes, según sus biógrafos, resolvió sus dudas metafísicas en un sueño famoso que le permitió decir "pienso, luego existo". El matemático Gauss aportó una regla matemática en un momento relampagueante que surgió del inconsciente. Los psicólogos lo llaman *abaissement du niveau mental* ('debilitamiento de la conciencia'), que permite emerger las fuerzas secretas del alma.

## Conclusión

---

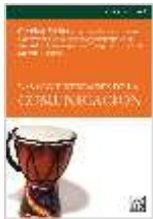
Cuando hacemos una presentación en Power Point, redactamos un informe o hablamos en público, hay una fórmula que siempre nos puede ayudar, que es la de contar un cuento o técnica del *storytelling*. Se trata de crear una historia, de manera que pongamos de manifiesto el detalle humano, que es el que engancha a la audiencia y hace que empatice con el contenido que queremos mostrarle. Porque lo importante es transmitir emociones y, para ello, las técnicas de los guiones de cine nos pueden ser de mucha utilidad. Hablar en público es cuestión de práctica y, aunque al principio nos pueda provocar malestar o incluso sufrimiento, no es nada que no se pueda superar practicando y practicando.

Conocernos a nosotros mismos y conocer las características y los códigos de comunicación de la persona o las personas que tenemos enfrente son elementos que favorecen el cumplimiento de nuestro propósito, transmitir un mensaje de manera efectiva y, en definitiva, comunicarnos con éxito. En cada cultura y contexto, hay unas pautas de comportamiento determinadas que son aceptadas o rechazadas. Ser conscientes de ello es importante para poder desarrollar la empatía, esa capacidad para ponerse en la piel del otro, sin la cual los procesos de comunicación no funcionan y son una pérdida de tiempo y dinero.

La rapidez del mundo en el que nos desenvolvemos lleva a una falta de concentración que afecta a nuestra mirada exterior (con la que hacemos las cosas), pero también a la mirada interior. No somos capaces de hablar con nosotros mismos. No nos encontramos a pesar de que, como decía Ortega y Gasset, "la salvación es encontrarse". Por eso, la importancia de dedicar algunos momentos al ensimismamiento y a la lentitud. De este modo escaparemos de la presión de los deberes laborales y despertaremos nuestro inconsciente. Recuerda que los grandes descubrimientos científicos no han venido por el arte de ponerse a pensar de forma lógica y consciente, sino en estados de ensoñación en que la conciencia está embriagada.

**Carlos Salas** es periodista y licenciado en Filosofía. Ha ejercido su carrera periodística en *Actualidad Económica*, *El Mundo* —donde fue redactor jefe de las secciones de Economía e Internacional—, *Capital* —donde fue director—, *El Economista* y *Metro*. Imparte clases de comunicación en Audentia, la Escuela de Administración de Empresas y Cesma. Además, colabora con el suplemento "Mercados" de *El Mundo*, Yahoo Finanzas, lainformacion.com, *Selecciones* de Reader's Digest y *Muy Interesante*.

Carlos Salas, además, es especialista en comunicación empresarial, formación de portavoces y técnicas de redacción.



## Ficha técnica

**Editorial:** LID

**Fecha de publicación:** 01/05/2010

**ISBN:** 9788483561386

Si has leído el resumen y quieres profundizar más te recomendamos comprar el libro completo [aquí](#)

[www.leadersummaries.com](http://www.leadersummaries.com)

### **Biblioteca de libros empresariales resumidos**

Conocimiento concentrado para tu éxito  
personal y profesional