

# HABLAR PARA CONVENCER

## SPEAK TO CONVINCE

### RESUMEN

Todos tenemos, constantemente, que convencer a otros en nuestra vida social y profesional.

Y siempre podemos mejorar la capacidad de convencer mediante la palabra (Sin duda, una de las capacidades más admiradas y deseadas). Para facilitar esta mejora es conveniente analizar el "sistema de convencimiento", es decir, el entorno en el cual tiene lugar el "proceso de convencimiento", y los principales "Agentes" que en él toman parte (El Otro, Yo, El Medio); así como las fases que recorre "El Otro" para llegar a convencerse, y las etapas que "Yo" debo completar para lograrlo. Una vez identificados y analizados estos componentes, es posible tratar de optimizar cada uno de ellos para conseguir una mejora notable de eficacia en el ejercicio de esta esencial capacidad profesional.

**Palabras clave:** Convencer, Hablar, Comunicar, Presentación, Proceso de Convencimiento, Hablar con eficacia

### ABSTRACT

*We all have, permanently, to convince others by talking through our social and professional life. And we can always improve this essential capacity (One of the most admired capacities in the world). To make easier this improvement, is a good help to think about the "System" in which takes place the "Process" of convincing others by talking; as well as the main "Agents" involved, with the steps required to reach the conviction. Once we have identified and analyzed all this components and elements, we can try to optimize each of them, in order to acquire the skills required to reach our best possible efficiency as professional "convincers".*

**Key words:** *To convince, Talk, Communication, Presentation, Convincing Process, Professional Talk, Effective Talking, Effective Presentations*

**José Ignacio Pastor**  
Dr. Ingeniero Industrial  
MSE, MSM/Sloan (Stanford)  
Consultor

**Recibido:** 7/6/06

**Aceptado:** 6/7/06



### INTRODUCCIÓN

**Hablar es fácil, pero no lo es tanto "hablar para convencer".** Sin embargo, nuestra vida es un continuo *convencer*: estamos constantemente convenciendo y siendo convencidos. Y de la capacidad y habilidad que tengamos para desarrollar este proceso básico de las relaciones sociales y profesionales dependen nuestro éxito y felicidad. (Merecerlo puede ser una condición necesaria para conseguir algo; pero nunca es suficiente: siempre tendré que convencer a alguien para lograrlo).

La frase bíblica podría haberse escrito "...Ganarás tu vida con el favor de los demás..." a los que deberás convencer para conseguir todo lo que quieres.

**Aristóteles** definió la Retórica como la habilidad para ver, en cada caso, los medios aplicables de persuasión, estableciendo tres formas o categorías principales de estilos persuasivos, según estuvieran basados en la credibilidad (*Ethos*), en las emociones (*Pathos*) o en la Lógica de la razón

Hoy, los diccionarios definen la Retórica como "Arte de bien decir, de embellecer la *expresión de los conceptos, de dar al lenguaje escrito o hablado eficacia bastante para deleitar, persuadir o conmovier...*" (RAE); o como "Arte de hablar o escribir eficazmente..." (**Webster**)

Y nuestros programas educativos continúan basados fundamentalmente en leer y escribir, y poco en comunicar (algo en escuchar para aprender y muy poco en hablar para convencer).

Sin embargo, la mayor parte de nuestro tiempo profesional se concentra en (y depende de) esta esencial tarea.

Efectivamente, la capacidad de convencer a otros y la habilidad para hacerlo eficazmente (¿La habilidad humana más admirada y deseada?) son claves para todo profesional. Y se trata de una capacidad manifiestamente aprendible y mejorable, que a todos nos interesa optimizar para lograr hacerlo con más eficacia y menos esfuerzo (...al mismo tiempo que mejoramos nuestro "blindaje" para defendernos ante los expertos en el convencimiento de otros)

Para facilitar una mejora rápida de esta esencial capacidad, vamos a simplificar su análisis describiendo brevemente el "Sistema" en el que tiene lugar el "Proceso" de convencimiento, los "Agentes" principales que interactúan (El Otro, Yo, El Medio), las fases que recorre "El Otro" para llegar a convencerse, y las etapas que "Yo" debo completar para lograrlo.

### EL SISTEMA, EL PROCESO, Y LOS AGENTES DE CONVENCIMIENTO

El Proceso de convencimiento es, básicamente "bilateral" y "ajeno" (tenemos que influir para que se desencadene en otra persona con arreglo a sus propios parámetros y particular escala de valores). Es "reflexivo" (esa otra persona, de manera libre, subjetiva e individual, a la vista de nuestra propuesta concreta, reflexiona, y decide aceptarla o rechazarla). Y es "emotivo y racional" a la vez (nadie puede independizar, en su decisión,

*Resumen del Seminario de igual título impartido por el autor en el Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Bizkaia*

los análisis y componentes emotivos o sentimentales de los puramente racionales).

Sabemos que *convencer* (lograr que alguien acepte lo que le decimos, y quiera hacer lo que le proponemos que haga) es un complejo proceso de psico-negociación interpersonal, gradual, que comienza por “interesar” o impresionar, tiene mucho que ver con “simpatizar” –agradar, gustar-, y con “persuadir” –atraer, cautivar-, (e incluso seducir –fascinar, enamorar). Es decir, se trata de un proceso capaz de, partiendo de estadios muy elementales, alcanzar y culminar los más altos niveles de interrelación humana.

La optimización de este “proceso” exige el mejor conocimiento de los “agentes” o componentes principales que en él participan, así como del marco de interrelaciones y funcionamiento, o “sistema”, que todos ellos constituyen.

El “Proceso” de convencimiento culmina cuando el Otro “se convence” (es decir, acepta y decide –subjetiva y libremente- convencerse, después de que nos percibe, juzga y valora), detectando, filtrando, interpretando e integrando *quién soy, cómo me siento, cómo actúo y me proyecto, y cómo hablo* y (en último lugar) *qué digo...* Para ganar eficacia, el proceso que yo pongo en marcha para lograr el convencimiento de ese “Otro” (puede ser uno, o muchos) debe constar de tres etapas consecutivas: una previa de Inteligencia (o Averiguación) acerca de mi interlocutor (cuál es su situación y coyuntura, cuáles son sus ansias o deseos, problemas y necesidades, expectativas...). Otra de elaboración (Preparación) del mensaje y Comunicación (imaginando y anticipando el estudio de cómo se va a *sentir*, y me va a *percibir*, juzgar y valorar a la vista de mi propuesta; teniendo en cuenta el medio o entorno en el que recibirá mi comunicación; y definiendo y configurando los contenidos y estructura de mi mensaje). Y una tercera etapa de realización (que es la aplicación propiamente dicha) de nuestra comunicación para conseguir el convencimiento (es decir, nuestro parti-

cular y específico “HablarParaConvencer”)

Los agentes activos (componentes principales) del Sistema de convencimiento en el que tiene lugar el proceso descrito, son tres: “El Otro” (o los Otros), persona ajena e independiente de mí, soberana y dueña de su decisión (libre de mi coacción, fuerza o engaño) a la que quiero y puedo persuadir (su objetivo nunca es ser convencida sino lograr algo que le interesa –en general, conseguir un bien o evitar un mal, desde su punto de vista-). “Yo”, agente esencial del proceso, cuyo objetivo sí es lograr el convencimiento del Otro (para ello, debo conseguir que me perciba como alguien que puede, sabe y quiere ayudarle, y que juzgue mi propuesta como un camino para alcanzar algo que desea o le interesa valorándola como solución que viene a resolver su particular situación y problemática). El tercer agente es el Medio o marco en el que tiene lugar mi comunicación, que puede ayudar o interferir el proceso (me conviene disponerlo para que favorezca y refuerce la percepción positiva que el Otro quiero que se forme de mí y de mi propuesta).

El convencimiento de “el Otro” se produce, como hemos dicho, después de que nos percibe, juzga y valora. Su percepción (que se construye de acuerdo con su particular código o “filtro” de interpretación) recorre tres fases consecutivas principales (qué nos conviene conocer para actuar en consecuencia y optimizar a nuestro favor). La primera (muy rápida, de pocos segundos) en un nivel elemental puramente instintivo/fisiológico, dilucida si somos o constituimos un peligro o amenaza para su integridad; nos conviene que concluya que “no hay peligro” y se pregunte con curiosidad “¿Quién es?” (aquí debo conseguir que encuentre respuesta a su pregunta respondiéndose “es respetable, fiable y creíble”). En síntesis, esta primera fase de su percepción se puede calificar como componente ethos (personalidad); la percepción de mi interlocutor (sea uno solo, o muchos “unos” juntos que recorren las mismas fases individual-

mente) busca respuesta positiva y favorable a sus preguntas ...”¿...es la persona adecuada por su personalidad, preparación y experiencia? ¿Me puede interesar lo que diga?”

La segunda fase (también rápida, de un minuto escaso), en un nivel más elevado emocional/psicológico, analiza si somos un “enemigo o competidor” que le va a “ganar” o humillar; nos conviene que nos perciba como “amigo e inferior”, alguien que no va a quitarle nada ni a competir con él (aquí debo conseguir que su percepción le diga “es agradable”). En síntesis, esta fase de su percepción puede calificarse como componente pathos (emoción); la percepción de mi interlocutor busca respuesta afirmativa a sus preguntas “¿Habla mi idioma, es como yo, piensa como yo?”, “¿Me cae bien, me agrada, me gusta?”

La tercera fase (también breve, de pocos minutos), ya en un nivel racional/profesional, inquiriere si “le estorbo o molesto”, “le hago perder el tiempo o entretengo”, o si, por el contrario, “le puedo ayudar”; nos conviene que nos perciba como alguien que “quiere (y sabe cómo) ayudarle” (debo conseguir que su percepción le haga pensar, a la vista de lo que le propongo, “ajá, me interesa”, “me es útil”). Ésta fase puede calificarse como componente logos (palabra, razón) de su percepción; mi interlocutor indaga aquí “si soy la persona que necesita...para ayudarle a conseguir lo que quiere, si tengo valor para él, si conseguirá un *beneficio* escuchándome” (porque averiguará cómo conseguir algún bien o evitar algún mal siempre según SU criterio, nunca explícito, que me convendrá haber averiguado previamente).

Entonces (y no hasta entonces, es decir, transcurridas las tres fases mencionadas en pocos minutos, y ya redondeada su gradual percepción) es cuando decide prestar atención a lo que le propongo para analizarlo (a la luz de SU particular interés), y (si confirma que sí tiene valor para él) decidir hacerme caso o, desde mi punto de vista, dejarme que le convenza.

Yo, como agente esencial del proceso, debo cuidar todo lo que mi interlocutor percibe (para lograr mejor mi objetivo de convencerle; concretamente, debo prestar atención a “cómo me siento”, a “cómo actúo y me proyecto”, y a “cómo hablo y qué digo” durante mi actuación). Todo ello soportado por las etapas previas que deberé haber completado con la mayor eficacia posible: averiguación acerca de mi interlocutor, estudiando su particular circunstancia y situación, y preparación de mi mensaje y comunicación).

Es normal sentir ansiedad (incluso miedo, si se trata, por ejemplo, de un grupo grande de colegas y jefes) ante la perspectiva de hablar en público. Se trata de una reacción instintiva, ante el “peligro” o “indefensión” a que me expongo (mi cerebro me prepara para defenderme de que me ataquen, contradigan, ridiculicen...). Pero tengo que evitar que el pánico eclipse a mi auténtico objetivo (lo que, verdaderamente, quiero conseguir con mi intervención, haciéndome ver como logro únicamente el “hacerlo”) es decir, hablar, sin prestar toda mi atención a conseguir convencer. No es eso lo que quiero conseguir (“hablar ante ellos” es sólo mi procedimiento o táctica, no mi finalidad o estrategia, que es lograr convencerles para que acepten mi propuesta).

Es natural sentir nerviosismo al exponernos ante el grupo y es bueno porque la adrenalina que generamos nos espabilará para actuar mejor. Para superar esta sensación, tenemos que preparar lo mejor posible nuestra actuación (la preparación concienzuda es la mejor constructora de autoconfianza) pensando que se trata de una oportunidad conveniente y necesaria para mi progreso profesional. Efectivamente, todo el mundo siente nerviosismo cuando tiene que hablar ante un grupo y el experto sabe que el día que deje de sentir ese cosquilleo estimulador, perderá la habilidad de conmover, emocionar y convencer con sus palabras porque descuidará su preparación y actuación; le será más cómodo, sin duda, hablar improvisando pero será mucho menos eficaz.

La preparación previa de mi comunicación debe servir para hacerla interesante y útil para mi audiencia. Antes, debo averiguar quiénes son, qué saben, esperan, quieren y necesitan, qué ansían o desean y cómo piensan que se beneficiarán escuchándome. También debo reflexionar acerca del resultado que quiero conseguir como respuesta de la audiencia y sobre el contexto en el que actuaré (lugar, ocasión; detrás y delante de quién; duración, formato, etc.). Y construir mi Presentación definiendo el mensaje (ideas y palabras clave), configurando el contenido (escribiendo guión y texto: una página = dos minutos) y decidiendo el tono y forma más adecuados cuidando su variedad y originalidad siempre con actitud respetuosa, cordial y agradecida.

central puede seguir diferentes esquemas tales como los conocidos como “el clásico” (Lo más Importante, los Detalles, las Conclusiones); “el moderno o de TV” (qué voy a decir, decirlo –Enunciado, Componentes, Conclusiones–, decir lo que he dicho); o “el de ventas” (Problema o Carencia –diagnóstico–, Solución (testimonios, evidencias), Ventajas (acción necesaria)).

Los Ensayos (a escala completa y real a poder ser) son esenciales. Sirven para mejorar la eficacia de la presentación, familiarizándome con el texto, las ideas y las imágenes que utilizaré, afinando y perfeccionando formulaciones, entonaciones y gestos, lo que redundará en una potente ganancia de seguridad.

Una vez “allí”, desde que mi auditorio me ve, debo actuar y proyectar-



La explicación de mi tesis o propuesta debe estar ordenada con una estructura sencilla, de fácil asimilación (no más de tres partes o capítulos, divididos, a su vez, en tres apartados, etc.). Básicamente debo incluir un Principio (para captar interés y emoción), un Cuerpo central en el que daré información (beneficios que puede conseguir quien escucha (no características), testimonio de otros que lo han conseguido, y cómo lo pueden lograr) y un Final para recordar lo dicho, agradecer la atención y emocionar dejando buen recuerdo. La estructura del contenido del Cuerpo

me (como deseo que me perciban) con naturalidad, entusiasmo y convicción pensando “sé de qué voy a hablar, y soy la persona adecuada por mi preparación, capacitación, experiencia”. Controlando la expresión facial (cordial, ¡sonreír!) y corporal (alerta y energía: ¡hablar siempre de pie!) haciéndolas coherentes y sincronizadas con mis palabras para reforzar mi expresión y mensajes. La expresión no verbal se percibe antes y con más fuerza que la verbal, es decir que, en caso de incoherencia, siempre predomina el mensaje no verbal.

Primero debo *conectar* con mi Audiencia, tranquilizar su inquietud y satisfacer su curiosidad y expectativas (estoy aquí para ayudarles a conocer mejor algo que les interesa...). Me tienen que *aceptar* como persona y profesional creíble para poder, a continuación, escucharme. Conviene mirar a todos (<cinco segundos) con actitud natural, despierta y cordial, pensando que tengo una excelente oportunidad de conseguir lo que quiero: y, como mínimo, de entrenamiento y práctica que me servirán para hacerlo mejor la próxima vez. Empiezo con un saludo, me presento (si no lo han hecho antes) y debo destacar por qué soy la persona adecuada por mi preparación y experiencia, para presentar el tema enunciado con el título de mi presentación) y agradezco (levemente y sólo si lo considero necesario) la invitación de los organizadores y, sobre todo, la presencia y atención del auditorio.

Sin perder contacto visual con todos (uno a uno, que debo mantener durante toda la Presentación) comienzo con el Principio que he preparado (me sé de memoria las primeras frases). Debo captar el interés y la atención positiva de todos (< un minuto), enunciando la idea central (< dos minutos), destacando los beneficios que obtendrán escuchándome, y explicando mi propuesta, despacio y claro: Resumen, contenido e Índice; ejemplos y testimonios, esquemas y gráficos, con “variación y movimiento” (físico –gesticulando, cambiando de lugar-, imaginario contando historias en distintos tiempos y lugares, lógico, manejando palabras y conceptos diversos, argumentando siempre primero emocionalmente y segundo, lógicamente).

Todo ello con entonación sosegada, grave y pausada pronunciando con claridad, modulando palabras, gestos y movimientos, utilizando silencios (<tres segundos) para destacar las ideas importantes (deben pensar en ello) dándole expresión y variedad a mi voz. Y demostrando entusiasmo (¡Estoy convencido de lo que digo!) sin leer más que lo esencial, interpretando y dramatizando cuanto digo.

Para hacer más claro mi mensaje, debo utilizar el lenguaje de mi audiencia, asegurándome de que digo todo lo que quiero decir (debo tenerlo escrito, con Principio, Centro y Final, y con las respuestas a las objeciones y preguntas previsibles); de que oyen todo lo que digo cuidando las condiciones físicas y psicológicas de la Comunicación, evitando distracciones e interrupciones, recapitulando a menudo; de que escuchan y entienden todo lo que digo (hablando despacio, repitiendo de diferentes maneras la información compleja, destacando los beneficios que conseguirán sólo con escucharme, modulando y enfatizando mi expresión verbal y corporal, y prestando atención a síntomas y reacciones del auditorio); y de que aceptan cuanto digo adaptando mis palabras a sus personalidades, respondiendo a sus expectativas y necesidades, y demostrándoles que les ayudo en su beneficio.

Y debo terminar siempre antes de que concluya el tiempo previsto disponible recapitulando lo esencial: los beneficios que conseguirán quienes me escuchan (o los males que evitarán) haciendo lo que les propongo; cómo otros ya lo han conseguido; y qué deben hacer para lograrlo. Finalizando de manera emotiva y optimista (debo dejar un buen recuerdo), animando a todos a actuar de forma inmediata para alcanzar sus objetivos. Y ofreciendo ayuda para aclarar las dudas que puedan surgir, concluyo agradeciendo su atención con calma, sin dejar de sonreír.

El Medio (la puesta en escena) puede también ayudar, reforzando mi mensaje y mejorando la percepción de mi interlocutor. El marco o contexto en el que tiene lugar la presentación puede favorecer o interferir la percepción positiva de mi audiencia. Dónde actúo, en qué acto, bajo qué formato, detrás y delante de quién; organizado, presentado o presidido por quién, etc., pueden influir en la naturaleza de la percepción de mi auditorio. Por ello, previamente, deberé prestar la mayor atención a todos los detalles de la configuración del propio acto.

Una vez negociados y acordados todos los aspectos mencionados, debo cuidar también los pormenores (la logística) del lugar final de mi actuación. Para ello, un poco antes de que comience la sesión de mi presentación (>una hora) debo asegurarme personalmente de que todo está y funciona correctamente, de que el marco (lugar y sitio que ocuparé, qué hay al lado y detrás o fondo, disposición de participantes, equipos y documentación auxiliares, etc.) en el que voy a actuar es el más adecuado. Reservando tiempo para, inmediatamente antes (<una hora) poder “entrar en situación”, cuidando pequeños detalles (y mi aspecto), y analizando, de manera relajada y tranquila, los objetivos que persigo, pensando que todo saldrá conforme a cómo lo he planeado y preparado (pudiendo así estar en mi puesto, listo para empezar, 10 minutos antes de la hora de comienzo de mi sesión).

## CONCLUSIÓN

Reflexionando sobre lo hasta aquí descrito y aprovechando todas las oportunidades de practicarlo, conseguiremos hacerlo, sin duda, cada vez mejor, y nos sorprenderá comprobar cómo vamos adquiriendo la asombrosa habilidad y eficacia de convencimiento que admiramos en otros (profesionales o no de la comunicación, que nos pueden servir de modelos a los que nos conviene observar y estudiar para tratar de emular, sirviéndonos su ejemplo para aprender y mejorar) y que necesitamos.

Efectivamente, saber hablar para convencer ante grupos es, además de necesario y conveniente, imprescindible en nuestro desarrollo profesional porque tomar la palabra es, cada vez más, sinónimo de “tomar el poder”.

## BIBLIOGRAFÍA

- DAVIS, Martha. *“Scientific Papers and Presentations”*. Academic Press 1997.
- WILKINSON, Ian. *“Super seminar, legendary lectures and Perfect Papers: the Science of presenting well”*. AAC Press 1998.
- EVANS, Paul. *Instant-Speaking Success*. 2005. ■