

COMUNICACIÓN

IÑAKI BUSTÍNDUY

PRESENTACIONES

EFFECTIVAS

TÉCNICAS PARA LA EXPOSICIÓN ORAL
DE TRABAJOS Y PROYECTOS ACADÉMICOS

Prólogo de José Menéndez



EDITORIAL UOC

**Presentaciones efectivas.
Técnicas para la exposición oral de trabajos y
proyectos académicos**

Presentaciones efectivas

***Técnicas para la exposición
oral de trabajos y proyectos
académicos***

Iñaki Bustínduy



EDITORIAL UOC

Diseño de la colección: Editorial UOC

Primera edición en lengua castellana: octubre de 2013

Primera edición en formato digital: noviembre de 2013

© Iñaki Bustínduy, del texto.

© Diseño de la cubierta: Natàlia Serrano

© Editorial UOC, de esta edición

Gran Via de les Corts Catalanes, 872, 3a Planta - 08018 Barcelona

www.editorialuoc.com

Realización editorial: Natàlia Serrano

ISBN: 978-84-9064-013-5

Ninguna parte de esta publicación, incluyendo el diseño general y el de la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ningún modo ni a través de ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación, de fotocopia o por otros métodos sin la previa autorización por escrito de los titulares del *copyright*.

Iñaki Bustínduy

Licenciado en Economía-ADE y Ciencias Políticas-Sociología. También Máster en Dirección Financiera y en Investigación en Ciencias Sociales y Jurídicas. Ha desarrollado la mayor parte de su carrera profesional en consultoría estratégica y de recursos humanos, tanto en entornos multinacionales como locales. A su vez, ha tenido experiencia directiva como gerente de un importante grupo de distribución de material eléctrico y como emprendedor de diversos negocios. Actualmente, es Socio-Director de H&B Human and Business donde dirige e implementa proyectos de desarrollo profesional y organizacional. Colabora como profesor asociado en diversas universidades y escuelas de negocio del país en asignaturas relacionadas con la dirección estratégica, los recursos humanos y las habilidades directivas. Es consultor de la UOC desde 2006 y autor de los libros: *La gestión del tiempo*, *La comunicación interna en las organizaciones 2.0* y *Personal Branding*, todos ellos publicados por Editorial UOC.

Índice

Prólogo	9
Introducción	13
Capítulo I. Los pilares de la comunicación	17
Capítulo II. La habilidad de comunicar en público	35
Capítulo III. Exposiciones presenciales	47
A. Planificación	48
B. Preparación	59
C. Puesta en práctica	100
D. Perfeccionamiento	125
Capítulo IV. Exposiciones virtuales	129
Capítulo V. Presentaciones <i>cum laude</i>	137
Bibliografía	141

Prólogo

“Aceptar la genética como causa del buen orador es asumir que no hay nada que hacer si no has sido tocado por la varita de los dioses” afirma con lucidez Iñaki Bustínduy en una de las páginas de este ensayo, que tan amablemente me ha pedido que prologue.

La capacidad de exposición oral resulta estratégica para el desarrollo de una buena carrera profesional cualquiera que sea su ámbito y especialidad. No solo en algunos de los perfiles profesionales más conocidos como pueda ser el de un abogado, un periodista, un docente, un político o un estudiante, sino que pensemos en la importancia que tiene que científicos, médicos, ingenieros, economistas, mecánicos o informáticos sean capaces de expresar, transmitir o explicar con precisión, claridad y fuerza comunicativa aquello que puede convertirse en un proyecto aprobado, en una empresa a la que se sumen con entusiasmo unos colaboradores o que consiga la aprobación de un grupo de ciudadanos.

Iñaki Bustínduy contribuye con esta obra a la divulgación de lo que significa preparar una buena exposición oral, desmitificando la falsa creencia de que para ser un buen comunicador hay que haber nacido con unas facultades especiales.

El autor desgana con rigor y convicción los valores de una buena exposición y de una buena preparación. Y refleja el

mismo entusiasmo y seriedad que ya conocí en su época de estudiante de bachillerato, cuando tuve el placer de guiar su trabajo de investigación sobre el proceso electoral de unos comicios en España, que consiguió obtener un sobresaliente. De eso hace ya casi veinte años.

El trabajo de investigación es un crédito del currículum del bachillerato en Cataluña que cuenta el diez por ciento de la nota final del alumno. Cabe reiterar que se trata de una de las actividades académicas de mayor relevancia para la adquisición de competencias de un alumno o de una alumna que se está preparando para los retos profesionales del siglo XXI.

Para el joven Iñaki de hace veinte años, el esfuerzo, el sacrificio, el aprendizaje de las claves de la comunicación oral y los nervios de ponerse delante de un tribunal de profesores y de una sala abarrotada de compañeros y compañeras, deseosos de asistir a la presentación de un trabajo tan original, fue una parte muy significativa de su proceso de aprendizaje académico y personal. Estoy seguro de que su posterior desarrollo académico y profesional ha contado con la base de aquella experiencia como uno de los elementos más sólidos.

La aportación del libro de Iñaki Bustínduy va más allá de la exposición de unas cuantas técnicas expositivas y tiene la virtud de vincular el contenido de lo que deseamos comunicar con los valores éticos, humanos y de honestidad, que debe acompañar el propósito comunicativo.

La relación entre la comunicación y la competencia comunicativa, como bien nos recuerda el autor, es milenaria y se adentra en el triángulo compuesto por poder político, ciudadanía e ideología. Como puede suponer el lector, esta relación es tan antigua como la humanidad, pero son los clásicos los que nos han legado una de las mayores

contribuciones a la reflexión sobre el sentido y los valores de la oratoria.

La obra que tenemos entre manos nos brinda también la visión estética de la comunicación, elemento íntimamente ligado a sus más nobles propósitos. Marco Tulio Cicerón afirma en “*Brutus*”, tercera entrega de su célebre trilogía sobre la oratoria, que nada hay y tan hermoso en ningún genero que no ceda su hermosura a aquella idea de que es imagen y no puede percibirse ni por los ojos, ni por los oídos, ni por ningún sentido sino solo por el pensamiento y por la inteligencia”.

Pensamiento e inteligencia para una presentación sobresaliente es lo que nos ofrece Iñaki Bustínduy en un libro, que nos presenta técnicas para la exposición oral de trabajos y proyectos académicos, pero que va mucho más allá y resulta de utilidad para cualquiera que se plantee la preparación de una buena comunicación oral.

José Menéndez

Director Adjunto Jesuïtes Educació

Introducción

Es más que probable que si tienes entre tus manos este libro es porque en una fecha no muy lejana tendrás que exponer oralmente algún trabajo o proyecto académico. Ya seas un estudiante de bachillerato inmerso en el trabajo de investigación, un universitario en la recta final de la tesina como último escollo para hacerte con el Grado, un profesional que estudias un posgrado o un máster en el que tienes que defender un proyecto de empresa o un doctorando que prepara la defensa de la tesis, me gustaría ayudarte en tu cometido. Sé que estás preocupado, un poco nervioso y con algunas dudas respecto de cómo afrontarla. De verdad, tranquilízate. Si hacemos juntos el camino, te auguro un gran resultado, más allá de lo que ahora mismo puedas imaginar.

Hace ya casi veinte años que tuve el mismo objetivo que tienes tú ahora: en su momento, el reto de defender el trabajo de investigación en el Colegio San Ignacio de Barcelona, donde cursábamos un bachillerato experimental y embrionario del actual. A día de hoy, con la perspectiva de los años, fue un punto de inflexión, el día en que se gestó mi verdadera pasión profesional. Fue delante de mis compañeros y amigos, y frente a un tribunal formado por profesores del mismo colegio, Pepe Menéndez y Barry Emery, de los cuales guardo gran cariño y admiración. No negaré que la afrenta

me ilusionaba, más aún cuando la temática, un análisis de la campaña electoral de las elecciones municipales de 1995, me apasionaba. Y todo resultó ser una grata experiencia de imborrable recuerdo.

Desde entonces, mis evoluciones en el mundo docente y de la formación en general fueron un *continuum*. Desde las primeras clases particulares hasta ejercer como profesor en algunas suplencias de aquellos que antaño fueron mis profesores en el colegio. Más tarde, y todavía inmerso en ello, como profesor universitario y formador en escuelas de negocio y empresas varias; entornos todos ellos en los que la comunicación en público es crítica para conseguir el mayor aprendizaje y desarrollo de las personas que comparten un mundo llamado aulas.

De aquella presentación conservo, como oro en paño, una filmación grabada en cámara de 8 mm, el guión de la presentación, las transparencias del retroproyector (algunos se preguntarán de qué aparatejo se trata)... Si alguna vez he tenido ocasión de revivirla, mi crítico interior, que atesora a día de hoy conocimientos y experiencias al respecto, no para de señalar multitud de puntos de mejora. De todos modos, haciendo una indagación apreciativa, constato que, más allá de las herramientas e instrumentos que no usé o que utilicé de manera incorrecta, fui capaz de «saltar al ruedo» y exponer con autenticidad y pasión aquel trabajo.

Actualmente, en muchos de los programas en los que participo como docente, acostumbro a cruzar la frontera para situarme al frente del escenario y ejercer como miembro del tribunal. Justamente mi cometido principal es evaluar «cómo» los alumnos presentan sus proyectos y trabajos de fin de estudios. Me gustaría compartir esta experiencia con todos vosotros en forma de consejos y recomendaciones con

el único objetivo de ayudaros a brillar en vuestra próxima exposición.

Aprovecho estas líneas para agradecer a mis alumnos es lo mucho que me han enseñado. Ciertamente, si dedico una parte importante de mi tiempo a los quehaceres formativos y de desarrollo de competencias profesionales y habilidades directivas es porque de ellos aprendo y me ayudan siempre a mejorar, como profesional y también como persona. Seguramente uno acaba concluyendo que los docentes enseñamos aquellas disciplinas que más nos cuestan y que necesitamos aprender de manera imperiosa.

Capítulo I

Los pilares de la comunicación

Si tuviéramos que resumir el contenido de esta obra en una sola idea que lo sintetizara todo, mi elección estaría alineada con la traducción etimológica del latín de la palabra «comunicación», algo así como «compartir». Y es que comunicar es compartir, es decir, tal y como reza el diccionario, el disfrute en común de un mensaje, ya sea una historia, una experiencia, un sentimiento... en un determinado lugar o momento. ¿Y no es eso lo que pretendemos cuando nos comunicamos con los demás?

La comunicación, en su estadio más esencial, forma parte de nuestra vida como seres humanos y es inherente a ella. La felicidad no puede existir como tal si no somos capaces de comunicarnos. Somos seres sociales y necesitamos poder compartir con los demás. Charles Darwin, padre de la biología evolutiva, en su obra *The expression of the Emotions in Man and Animals*, de 1872, explica como anécdota que le preguntó a un niño qué necesitaba para ser feliz. Este, parece ser que le contestó «hablar, reír y dar besos». En definitiva, comunicación en estado puro.

Así pues, para la presentación que tenemos entre manos, podemos marcarnos ya un primer reto: exprimir al máximo

las posibilidades que nos brinda la comunicación de compartir nuestro proyecto, las ilusiones vertidas... generando felicidad, no solo la propia por el hecho de hacerlo, sino también al auditorio en forma de aprendizajes y momentos agradables.

a. Principios básicos de la comunicación

La comunicación como proceso es algo conceptualmente simple. Solo hace falta echar la vista atrás y recordar cuando, en la etapa escolar, nos enseñaron este esquema:



Fuente: adaptado del modelo de Shannon y Weaver

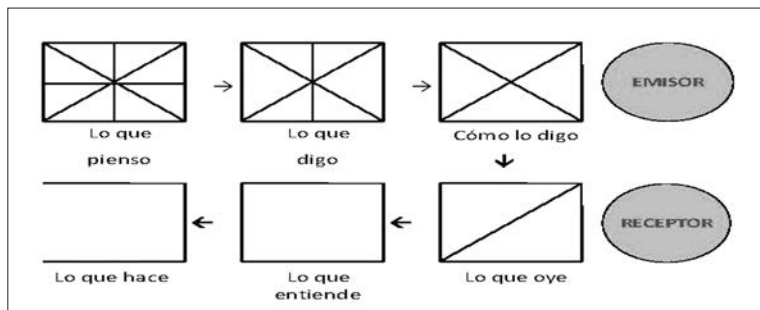
La síntesis sería algo así como que un emisor dice algo a un receptor mediante un canal, con un determinado objetivo y esperando generar un efecto en este último. De este hecho casi baladí se derivan algunos principios que, si bien tienen este carácter sencillo, sus implicaciones son complejas de certificar. Así pues, la comunicación es:

- *Ineludible*: el acto de la comunicación no tiene por qué ser intencionado y premeditado. Aunque no queramos, estaremos comunicando. Es imposible no comunicar.

Imaginemos que estamos paseando por nuestra ciudad y vemos a una persona de rasgos extranjeros mirando un mapa. ¿Por qué nos paramos y le preguntamos si le podemos ayudar? ¿Es que acaso nos lo ha pedido? La respuesta es negativa, aunque, sin quererlo, su simple presencia ha sido un resorte de comunicación que automáticamente hemos traducido como «este turista necesita ayuda para llegar a un punto determinado de la ciudad». Veremos más adelante que sin palabras también existe comunicación.

- *Medianera*: la comunicación es un medio para conseguir algo y no un fin en sí misma. Dotarla de este atributo finalista hace que pierda todo su valor y quede relegada a «algo inútil» o a una «pérdida de tiempo». En el ámbito profesional, el síndrome de la «reunionitis» lo ejemplifica a la perfección: las reuniones deben tener un propósito más allá del hecho de reunirnos.
- *Adaptable*: el equilibrio dialéctico perfecto entre el emisor y el receptor no existe. Dicha asimetría, en uno u otro sentido, puede generarse por informaciones previas diferentes, experiencias divergentes... Así, toda comunicación debe buscar, no solo el canal más apropiado, sino el mensaje óptimo y el mejor momento para nuestro interlocutor.
- *Franqueable*: la comunicación jamás se puede dar por supuesta o por ejercida si no se comprueba *a posteriori*. El indicador de éxito no reside en la satisfacción del emisor, sino en la del receptor, en tanto el mensaje haya sido comprendido por el receptor y que, como emisores, hayamos provocado el efecto planificado y esperado. Por eso se dice siempre que la comunicación se franquea en destino.

- *Reversible*: dos monólogos no constituyen jamás un diálogo. Así, el receptor que en primera instancia actuaba con ese rol cambiará a ser el nuevo emisor en segunda instancia. Correspondientemente, el emisor pasará a receptor. Un intercambio simbiótico, que se produce de manera natural, para ir profundizando paso a paso, etapa a etapa, en la relación de compartir. Cuando esto suceda de manera repetida en el tiempo, la comunicación, en su sentido esencial, se dará por completada.
- *Íntegra*: se debe evitar a toda costa el deterioro en el proceso comunicativo resguardando al máximo la integridad de la comunicación. Seguramente todos hemos jugado de pequeños al juego de los disparates. ¿Os acordáis? Todos en corrillo y uno le contaba en voz baja al compañero, sentado a su lado, una determinada historia. Este se la contaba al que tenía al otro lado y así sucesivamente entre todos los participantes en el juego, de modo que la historia iba pasando de boca a oreja. ¿Cómo solía acabar el juego? Pues que el último explicaba una historia que poco tenía que ver con la original.



Fuente: Elaboración propia

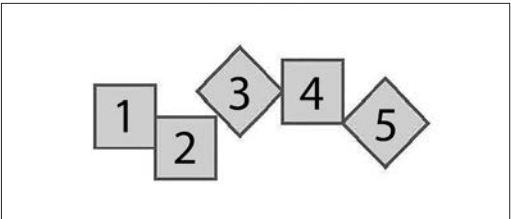
Reflejo de este juego es la manifestación empírica de que la comunicación se desintegra por las distorsiones que padece. Esta pérdida progresiva de la identidad del mensaje está provocada por los ruidos físicos externos y las barreras psicológicas internas. El jolgorio de los demás niños jugando en el patio no ayudaba a comprender bien la historia y también es más que posible que cada niño relacionase esa historia con sus propias experiencias o ideas preconcebidas y que acabase añadiendo al relato detalles de su cosecha.

A continuación presentamos un ejercicio, el primero de una serie que encontrarás en los diferentes apartados. El objetivo es que los puedas realizar solo, en el caso de que la presentación sea individual, o en grupo. Es mejor hacerlos en el momento en que te los encuentres en tu lectura pues te permitirán profundizar y consolidar los conocimientos adquiridos.

Ejercicio 1

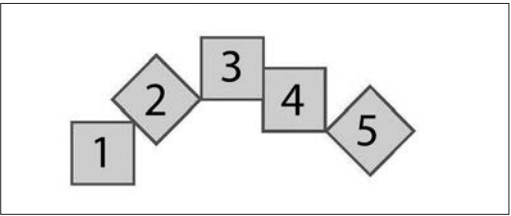
1ª parte

1. Una persona del grupo tendrá el rol de locutor de radio. El resto del grupo jugará el rol de oyente.
2. La persona que ejerce de locutor de radio se pondrá al final de la clase donde sus compañeros no podrán verle pero sí oírle. Su cometido será describir el dibujo siguiente lo más exacto posible.
3. Las personas que actúan como oyentes deberán dibujar aquello que entiendan del locutor. Es importante remarcar que, como sucedería en la radio, los oyentes no pueden decir ni preguntar nada (lógicamente, el locutor no podrá contestar preguntas ni atender a nadie) durante el tiempo que necesite para realizar la descripción.



2ª parte

Repetiremos el ejercicio con un nuevo dibujo, si bien ahora el locutor podrá ser interrumpido y contestará requerimientos y preguntas.



Solución

Finalmente, se mostrarán los dos dibujos y cada oyente evaluará con un 0, un 0,5 o un 1 la calidad de cada cuadro dibujado en función de la forma, la posición... Nos podemos ayudar de la siguiente tabla:

PUNTUACIONES	Dibujo 1	Dibujo 2
Cuadro 1		
Cuadro 2		
Cuadro 3		
Cuadro 4		
Cuadro 5		
TOTAL		

El ejercicio pretende demostrar que el monólogo es una comunicación incompleta y que, por tanto, necesitamos que la comunicación sea adaptable, franqueable, íntegra... También pone de manifiesto que cuando nuestro interlocutor no está presente o justo delante nuestro, como por ejemplo en la radio, el esfuerzo por comunicar de manera completa debe ser mucho mayor.

b. Escenarios comunicativos

Más allá de las variables que configuran el proceso comunicativo (emisor, mensaje, canal...), si queremos conseguir el objetivo esencial y etimológico de compartir, deberemos poner el gran foco de atención en el receptor. Para ello, casi deberíamos invertir el esquema anterior, haciendo lo que se denomina una «inducción hacia atrás», para ejecutar el mensaje no desde el emisor, sino desde el receptor.

La identificación del receptor, su personalidad, su carácter, sus necesidades..., en adelante el «otro», es crítica para asegurar el cumplimiento de los principios comunicativos explicados en el apartado anterior. De momento, y con el objetivo de diferenciar los posibles escenarios comunicativos, vamos a centrarnos solamente en cuantificar el número, singular o plural, de receptores del mensaje:

- *Diálogo interno («otro» inexistente)*: lo que esconde esta paradoja es el cuestionamiento de si se puede dar la comunicación sin la existencia del «otro». Seguramente, si contestamos de manera estricta y bajo los planteamientos que vamos a tratar en esta obra, la respuesta es no. Ahora bien, lejos de cualquier

idiosincrasia autista, esta comunicación es conocida en el ámbito psicológico como diálogo interior. Una comunicación sin alcance alguno, pues empieza y termina en el mismo emisor. No entraremos a fondo en el tema, si bien aparecerá algún aspecto relacionado cuando tratemos otras cuestiones más adelante.

- *Comunicación relacional («otro» en singular)*: es la comunicación de corto alcance, el *bis a bis*, la que tenemos tomando un café con un amigo, con nuestra pareja o con nuestro padre paseando por la calle. En el ámbito profesional, las tenemos con nuestros jefes al finalizar el año, en las entrevistas de trabajo, en negociaciones...
- *Presentación oral («otro» en plural)*: esta tipología de comunicación, protagonista de la obra, es considerada de medio alcance pues ya no estamos frente a frente con alguien, sino que hay al mismo tiempo diversos receptores de nuestro mensaje. Ciertamente, la comunicación en público, entendiendo el público como un conjunto de interlocutores, sin número fijo pero acotados, se encuentra circunscrita en esta dimensión.
- *Relación virtual («otro» infinito)*: es la comunicación de largo alcance que emana de las nuevas tecnologías. Un ingente número de interlocutores, muchos de carácter desconocido e identificable, que pueden comunicarse entre ellos tanto de manera síncrona como asíncrona. Todavía los expertos en comunicación están estudiando los efectos de las redes sociales en nuestro comportamiento como seres humanos y cómo gestionar de manera óptima la comunicación que se utiliza en este mundo “paralelo”.

c. Comunicación inteligentemente emocional

Si aunamos el esquema más primario de la comunicación, sus principios generales y los diferentes escenarios comunicativos, concluiremos que la comunicación relacional es esencial. Dominada esta, se pueden llegar a dominar las demás.

La comunicación relacional es el origen. Y si no, ¿qué comunicación existe más básica, pero no por ello de menor trascendencia sino todo lo contrario, que la que mantiene la madre con su embrión cuando este place en su vientre? Una relación, sin duda, de cercanía, de conexión, de auténtico compartir un mismo espacio y un mismo mensaje de amor e incondicionalidad. De hecho, las mujeres tienen una mayor capacidad para la comunicación relacional y emocional debido a que la amígdala cerebral (cerebro emocional) de la mujer es mayor que la del hombre, como también tienen una mayor presencia de neuronas espejo, resorte clave para ponerse en la piel del receptor.

Daniel Goleman, en su obra imprescindible, *Inteligencia emocional*, más allá de derrocar el paradigma del coeficiente intelectual como garante de éxito en la vida personal-profesional establece los vectores de la comunicación relacional aunando en una inteligencia intrapersonal o introspectiva y otra de carácter interpersonal o social.

	Inteligencia intrapersonal o introspectiva	Inteligencia interpersonal o social
	Emisor («Uno» o «Yo»)	Receptor (El «Otro»)
Conocer	3. ASERTIVIDAD	1. ESCUCHA ACTIVA
Gestionar	4. NO AGRESIVIDAD	2. EMPATÍA

Fuente: adaptado de Daniel Goleman

Por lo tanto, Goleman pone de manifiesto que para desarrollar una buena comunicación se requiere, primero, conocer al «otro» para gestionar sus necesidades y deseos. Luego, conociéndose y reconociéndose a uno mismo, deberemos emitir mensajes que controlen los instintos de ataque o lucha.

Así pues, antes de emitir mensaje alguno, y siguiendo la inducción hacia atrás que proponíamos en el apartado anterior, debemos actuar respecto al «otro»:

- *Escuchándolo activamente:* Epícteto, filósofo de la Grecia clásica, ya se preguntó por aquel entonces por qué tendríamos dos orejas y una sola boca. ¿Quizás para escuchar el doble? Pues a pesar de que la capacidad de escuchar que tenemos los seres humanos es doble respecto a la de hablar (aproximadamente 300 palabras/minuto sin perder el hilo frente a 150 palabras/minuto), su utilización es otra bien distinta.

Esto se evidencia cuando estamos conversando con otra persona. En el momento que intuimos que en breve nos tocará contestar, empezamos a construir la respuesta mentalmente desatendiendo lo que esa persona nos está intentando transmitir. Incluso durante otros momentos de su elocución podemos desconectar de dicha conversación y conectar con nuestro diálogo interior para pensar lo que haremos, por ejemplo, aquella misma noche. También pueden aparecer prejuicios y estereotipos que nos induzcan a pensar sobre el mal gusto de nuestro interlocutor al vestir aquella camisa amarilla.

Como un juego de palabras, se dice que para *listen* (escuchar en inglés) necesitamos *silent*, es decir,

silenciar todas las voces, hasta la interior, vaciándonos de nosotros mismos.

El término «escuchar» no es sinónimo de «oír», pues son claramente dos niveles de escucha totalmente diferenciados. Lo vemos en la siguiente tabla:

NIVELES DE ESCUCHA	
Fingida (sin nivel)	Oír simulado
Selectiva (nivel I)	Oír con diálogo interno
Atenta (nivel II A)	Escuchar atendiendo al Qué dice
Completa (nivel II B)	Escuchar atendiendo al Qué y Cómo lo dice

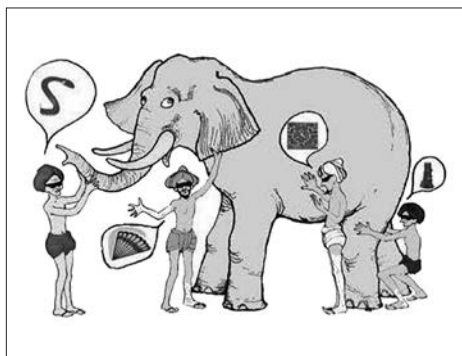
Fuente: elaboración propia

Más adelante veremos que para conseguir una escucha completa captando el cómo lo dice, tendremos que utilizar otro sentido, padre de la observación y madre de la percepción, llamado vista. ¿Será por eso que tenemos también dos ojos?

- *Empatizando*: no solo hemos de pensar en el «otro» como «otro yo», sino que el emisor debe adaptar la comunicación a las necesidades del receptor, un «otro» diferente a mí. De hecho, la palabra diálogo se traduce del latín como «encontrar la razón (*logos*) en el otro». Desde mi punto de vista, no hay cita más errónea que la que reza «trata a los demás como te gustaría que te trataran a ti». Se debería tratar a los demás de la manera que les gustaría a ellos ser tratados.

No debemos pues imponer al otro nuestro mapa o manera de entender el mundo. Esta actitud es la

causa de la mayoría de conflictos de pareja, de amigos, entre países... Lo que hemos de intentar es conocer el mapa del «otro» para poder conectar. En el cuento sufí del s. XIII, atribuido a Rumí, la *Parábola de los Seis Sabios Ciegos y el Elefante*, se ejemplifica como ante un mismo elefante, cada uno de los ciegos que lo están palpando sin saber lo que tocan en realidad, describe cosas diferentes, algunas variopintas, en función de la parte que tocan.



Como reza Luigi Pirandello, dramaturgo y novelista italiano: «Cada uno de nosotros posee dentro de sí su propio mundo. Pero, ¿cómo podremos entendernos si en las palabras que yo pronuncio encierro el sentido y el valor de las cosas tal como son dentro de mí, mientras quién las escucha las asume inevitablemente con el sentido y el valor que tienen en su mundo? Creemos entendernos, pero no nos entendemos».

Una vez hemos escuchado y comprendido a nuestro interlocutor, debemos trabajar internamente con nosotros mismos para poder comunicar aquello que somos y creemos de manera controlada, evitando

así hacer daño al «otro». Nuestro cometido como emisores del mensaje será:

- *Siendo asertivos*: expresar, de manera clara y meridiana, nuestras opiniones, deseos y creencias respetando las del otro. «Conversar», traducido del latín, es «verso conjunto». La comunicación, pues, no puede ser nunca una sumisión al «otro». No confundir respeto con pasividad.
- *No agrediendo*: evidentemente en el respeto no cabe tampoco agresividad alguna. La comunicación no es un arma arrojadiza. Por ello, debemos comunicar de la manera más neutral posible a la vez que calmada, pues todo suele empeorar a altas presiones. La emoción excesiva secuestra la capacidad de pensamiento y, por lo tanto, por la boca salen cosas indeseables *a posteriori*. Por eso nuestras abuelas nos decían que contásemos hasta diez antes de hablar. En el control emocional reside la clave.

En un ámbito más psicológico, y utilizado aquí como síntesis de la comunicación emocional, se define *rapport* como la sintonía y la buena relación que existe entre dos personas. Es la metáfora de los buenos bailarines que siguen el compás al unísono, que no se pisan y que fluyen por la pista. Para conseguir esta armonía, es necesario calibrar el estado interior del «otro» y acompañar nuestros mensajes, en el qué y en el cómo. Incluso, si somos expertos bailarines de la comunicación, podremos liderar y direccionar el proceso, generando sincronía con nuestro inter-locutor (convirtiéndonos en espejo para él o ella) y contagiándole estados emocionales positivos.

d. Comunicación 100 %

El término «comunicación» se asocia principalmente a la palabra. De hecho, cuando nos queremos referir a un buen orador, decimos de él o de ella que tiene «facilidad de palabra». Pero desde que el mundo es mundo, las especies animales se han comunicado sin mediar palabra. Incluso los animales más racionales, los seres humanos, lo hicieron de igual modo hasta la evolución del lenguaje. La ausencia de comunicación verbal no fue impedimento, potenciando la comunicación paraverbal (sonidos) y la no verbal (gestos). Así es como se comunican los bebés y los niños más pequeños hasta que no aprenden a hablar.

Antes de 1950, exceptuando el trabajo y la obra de Charles Darwin, se conocían pocos estudios que profundizaran en aspectos de la comunicación no verbal. En cambio, la década de 1950 fue el período de investigación más fértil a este respecto. Más adelante tendremos ocasión de profundizar en los conceptos que diversos autores aportaron al respecto.

Unos años más tarde, en 1971 el psicólogo y actualmente profesor emérito de la universidad UCLA, Albert Mehrabian, en su obra *Mensajes silenciosos*, concretó y ponderó los diferentes factores que intervienen en la comunicación. Es un estudio que hizo fortuna pues desde entonces aparece en cualquier obra sobre la comunicación. Nosotros, evidentemente, no seremos los primeros en negar la certeza de su tesis.

		VOZ	
		SÍ	NO
PALABRA	SÍ	VERBAL	COMUNICACIÓN ESCRITA
	NO	PARAVERBAL	NO VERBAL

Fuente: elaboración propia

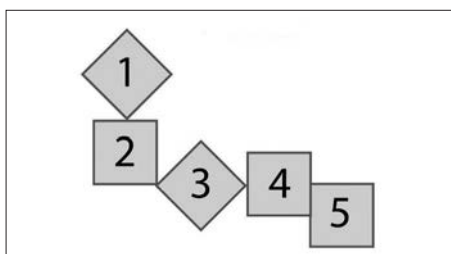
- *Verbal*: son las palabras en sí mismas y su importancia es, paradójicamente, de tan solo un 7 % en la efectividad de la comunicación.
- *Paraverbal*: es lo que acompaña en paralelo a las palabras, la voz (y la no voz, el silencio) Su efecto es del 38 %.
- *No verbal*: es todo aquello que no está relacionado con las palabras y la voz, como por ejemplo, los gestos. Fueron el psiquiatra Jürgen Ruesch y el fotógrafo Weldon Kees, en 1956, los primeros en publicar un libro que utilizó el término «no verbal» para este tipo de comunicación. Lo más revolucionario de la obra es que ofrecía una visión del tema acompañada de una amplia documentación gráfica.

Albert Mehrabian le dio el 55 %, siendo el factor más importante y su valor más de la mitad del impacto comunicativo. Sin duda, lo que hacemos habla tan alto, que cuesta entender lo que decimos.

Ejercicio 2

Repetiremos el ejercicio de la radio del apartado a con un tercer dibujo.

Ahora el que hace el rol de locutor, además de poder ser interrumpido como anteriormente contestando a cuantas preguntas le formulen, se pondrá frente a los oyentes, como si fuera un presentador de televisión, y podrá gesticular y utilizar su cuerpo para describir el dibujo.

**Solución**

Volveremos a puntuar de igual modo utilizando la tabla correspondiente:

PUNTUACIONES	Dibujo 3
Cuadro 1	
Cuadro 2	
Cuadro 3	
Cuadro 4	
Cuadro 5	
TOTAL	

Se espera que utilizando todo el potencial de comunicación verbal, y ahora no verbal, el resultado sea aún mejor que con el Dibujo 2.

A pesar de que el mundo que nos abre la comunicación no verbal es infinito para poder acompañar al mensaje y ganar mayor efectividad, esta es un arma de doble filo. Al igual que somos bastante conscientes o podemos preparar en gran medida nuestra comunicación verbal (palabras) y paraverbal (voz), la comunicación no verbal se mueve en el nivel de la inconsciencia, expresando «la verdad» de lo que pensamos o creemos sin filtros. Muchos de los gestos o muecas que hacemos son actos reflejos, difíciles de controlar y gestionar.

Ésa, y no por miedo a constiparse, es la verdadera razón por la que los jugadores de póquer van tapados hasta las orejas.



Unas buenas cartas en el reparto inicial, aunque se afirme lo contrario o intentemos fingirlo, se pueden ver reflejadas en una subida del tono de voz (se dice que una octava, aproximadamente), en la aceleración del ritmo respiratorio, en una consecuente subida del color en la cara, una mirada baja, al suelo o apartada de la del compañero de partida... Nietzsche ya lo dijo: «Se puede mentir con la boca, pero la mueca que lo acompaña siempre dice la verdad».

Cuando el interlocutor detecta una incongruencia o la detección de dicha mentira echa por tierra los planteamientos del profesor Mehrabian y su atención se centra al 100 % en lo no verbal (y en parte en lo paraverbal), marginando por completo a la comunicación verbal. Parafraseando a Peter Drucker, lo importante será entonces atender a lo que no se dice.

Ejercicio 3

Se les pide a tres personas que hagan un dibujo libre en una hoja de iguales características. Se recogen y amontonan los tres dibujos sin que se vea de quién es cada uno.

Una persona diferente (primero puede ser un hombre y luego repetirlo con una mujer), que tiene por objetivo adivinar la autoría de cada uno de los dibujos, coge uno cualquiera de los tres y se lo enseña a cada uno de los dibujantes. A la vez, mirándolos a los ojos, les debe preguntar: ¿es tuyo el dibujo? Estos, sea o no sea el suyo, deben contestar: «Este dibujo no es mío».

Solución

Se trata de poner el foco en la comunicación no verbal para saber si mienten o dicen la verdad. Puede parecer magia pero es simple observación. Seguramente las mujeres tienen más probabilidades de acertar más autorías pues está demostrado que son mejores observadoras.

Así pues, la conclusión es clara: el 93 % del impacto de la comunicación no está en lo que se dice. De este hecho, los mimos hacen un arte. Aun así, no seamos reduccionistas y pensemos que trabajando solamente en lo paraverbal y lo no verbal conseguiremos la excelencia (93 sobre 100). Más bien la derivada está en que las palabras son necesarias pero no suficientes. Si no las atendemos, no conseguiremos ni el aprobado.

Capítulo II

La habilidad de comunicar en público

Hemos afirmado en el capítulo anterior que es difícil comunicar bien en público si no se domina la comunicación relacional. Análogamente, comunicar en público es tan complejo como mantener una conversación con alguien. ¿Sencillo, no? ¡Pues adelante! Solo debemos ampliar el alcance comunicativo, adecuándolo a más de un solo receptor (u «otro»). Como veremos, a continuación hablaremos de los mismos principios que para la comunicación relacional, solo que con pequeños matices. En definitiva, los mismos perros (emisor, mensaje, canal...) ahora con distintos collares (orador, dimensiones, sistemas representativos...). Comunicar en público no es tan feroz como lo pintan.

a. El orador

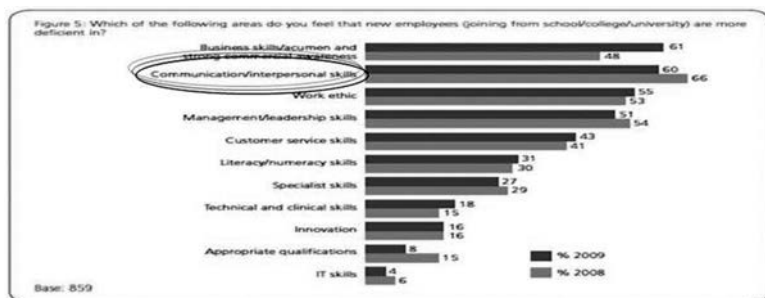
El emisor, en la comunicación en público, se llama ponente, presentador u orador. Un título que le confiere la habilidad para hablar a varios «otros». Desde el principio de los tiempos, los clásicos (Cicerón, Aristóteles...) ya estaban preocupados por el desarrollo de esta habilidad. Redactaron manuales y obras ingentes para las personalidades públicas

de la polis griega, donde la comunicación era la máxima relacional de la sociedad. Las dos disciplinas que nacieron en aquel entonces fueron la retórica y la oratoria; la primera, más preocupada por el «qué se dice» y la segunda, por el «cómo se dice».

A pesar de los esfuerzos realizados no solo por los clásicos, sino más adelante por autores modernos y contemporáneos en la labor de enseñar a comunicar, se sigue cuestionando hoy en día si el comunicador nace o se hace. ¿Es genético o bien se puede labrar? Aceptar la genética como causa del buen orador es asumir que no hay nada que hacer si uno no ha sido tocado por la varita de los dioses. Si lo crees así, te aconsejo que cierres el libro e inviertas las horas de lectura en otro cometido. Si lo haces, debes de estar pensando que he perdido el tiempo vilmente escribiendo este libro. Mi opinión es que no, pues mi convicción y mi experiencia me dicen que se puede desarrollar, mejorar y perfeccionar dicha competencia a través de bibliografía específica, seminarios y procesos de *coaching ad hoc*. No obstante, es obvio que algunas personas poseen una cierta predisposición cualitativa. Pero insisto, esta y todas las demás habilidades son altamente trabajables.

Parece que no es solo una opción hacerlo, sino que, según las estadísticas, es una de las habilidades directivas que mayor margen de mejora tiene. Cada vez más, en los planes de estudios, a las competencias en general y a la de comunicación en público en particular, se les está dando más relevancia. Hasta ahora en las escuelas nos habían enseñado a leer y a escribir pero no a hablar (en público). Habíamos ejercitado la vista pero no el oído y, sobre todo, la voz (ni el cuerpo en general más allá de las clases de educación física). Lo paradigmático es que luego, como fue en mi caso, tuvimos que presentar trabajos y proyectos cuya nota se decidía, principalmente, por la exposición oral.

De momento tendremos que esperar a que estos cambios fructifiquen pues los resultados actuales no son nada halagüeños. La mayoría de los empleadores que contratan nuevos titulados indican que la habilidad de comunicar en público es el elemento prioritario de mejora:



Fuente: Annual Survey Report 2009 CIPD Learning and development

¿Qué será de estos nuevos titulados, ya inmersos en el mundo laboral y profesional, para los que la calificación ha dejado de ser un simple número y ahora se ha tornado en conseguir un nuevo cliente, vender el producto o convencer al departamento para que funcionen como un verdadero equipo? De hecho, la misma conclusión recoge el estudio «El liderazgo en la comunicación interna», donde se indica que «el 78 % de los empleados encuestados considera que el principal reto de sus superiores es aprender a exponer sus mensajes y el 35 %, aprender a hablar mejor en público».

Finalmente, si quieres acabar siendo un buen orador, te aconsejo que te fijas en los mejores, aquellos que te gustan, que te inspiran. Es el llamado *modelling*. Te propongo que apagues la tele y mires películas de cine o conferenciantes mostrando todas sus cualidades y habilidades. Actualmente

en internet tienes una ventana abierta a la retórica y la oratoria.



Ejercicio 4

1ª parte

Visualiza el famoso discurso de William Wallace (Mel Gibson) en la película Braveheart y lista un decálogo de cualidades de este como orador.

Solución

Seguramente habremos destacado, entre otras, naturalidad, sinceridad, vitalidad, credibilidad, sensibilidad, honestidad, entusiasmo, pasión, autoconfianza, personalidad, serenidad, carisma, experiencia, carácter...

2ª parte

Interpreta (como si estuvieras haciendo una obra de teatro) todas aquellas cualidades del listado anterior que no tengas en la exposición de un tema que te apasione.

Solución

Al principio te será difícil la impostura pero quizás te ayude a desarrollar la habilidad de comunicar en público.

b. Dimensiones del discurso

El mensaje discursivo para la comunicación en público es, según Aristóteles en su obra *Retórica*, un concepto tridimensional. Un todo formado por tres partes necesarias y complementarias:

- *Logos*: son las ideas que contiene el discurso. Es un contenido de índole racional que tiene por objeto llegar al neocórtex cerebral. No espera nada del interlocutor, tan solo relacionarse de manera unilateral: yo te informo, tú me escuchas. Sin duda, la ciencia se ha propagado a través de esta dimensión.
- *Pathos*: son los sentimientos y emociones que evoca el discurso. Es un contenido de carácter emocional que quiere llegar al corazón y al sistema límbico del cerebro. Es el arte llevado a su máxima expresión. Como dice Cecilia Bartoli, soprano de reconocido prestigio, «si cantas solo con técnica pero sin corazón, no haces música, haces gimnasia».
- *Ethos*: es el orador en sí mismo quien pone todo su “yo” para conectar con el auditorio (lo tratado en el punto anterior), En muchas ocasiones olvidamos el discurso pero la persona nos impacta y la recordamos por cómo es y cómo nos ha hecho sentir. Podría suceder que ante el otorgamiento de un préstamo para llevar a cabo un proyecto emprendedor, este no sea concedido al que presente el mejor plan de negocios, sino al que lo explique mejor o transmita más credibilidad y confiabilidad.

El motivo por el que huyo de la expresión «hablar en público» e intento utilizar siempre que puedo la de «comunicar

en público» es porque la primera está centrada en el logos mientras que la segunda apuesta por la tridimensionalidad, poniendo sobre todo el acento en el *pathos* y el *ethos*. Aristóteles lo definió diciendo que «la habilidad de expresar una idea es tan importante como la idea misma». Solo añadiría que “lo afectivo es lo efectivo”.

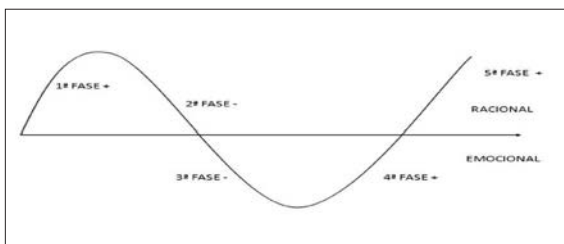
Ejercicio 5

Redacta un discurso, como si fueras el alcalde de la ciudad, para defender este proyecto:

Barcelona intentará organizar los Juegos Olímpicos de Invierno de 2022

Solución

El objetivo de esta metodología discursiva es trabajar por fases, trabajando el logos y el pathos del mensaje, además de buscar el contraste positivo y negativo de las cosas. Veámoslo en este esquema:



El argumento, siguiendo el esquema, sería:

1.a fase (+): Barcelona sufrió una verdadera transformación en todos los sentidos con motivo de los Juegos Olímpicos de 1992.

2.a fase (-): Si bien es cierto que aún quedan muchas partes de la ciudad, barrios y calles que requieren mejoras.

3.a fase (-): Me pongo en la piel de estos ciudadanos y no me gustaría pensar que, como ellos, no formo parte de la Barcelona moderna, cosmopolita...

4.a fase (+): Yo quiero una ciudad donde todos se identifiquen con Barcelona, que es también su ciudad, y que se sientan orgullosos por ello.

5.a fase (+): Así, os propongo el reto de organizar de nuevo unos Juegos Olímpicos, los de 2022, para completar la transformación que se inició, hará entonces, 30 años.

c. Canales representativos del público

La PNL, programación neurolingüística, se ocupa de la influencia que el lenguaje tiene sobre nuestra programación mental y demás funciones de nuestro sistema nervioso, como también los patrones lingüísticos que empleamos. Es un proceso mental mediante el que utilizamos los sentidos con los cuales percibimos el mundo.

La utilización de estos sentidos es diversa en todas las personas, pues siempre tenemos uno predominante y mejor sintonizado. Se han llamado sistemas representativos. Del mismo modo, David A. Kolb y Ron Fry, en su obra de 1975, *Toward an applied theory of experiential learning*, basándose en los planteamientos de John Dewey, Jean Piaget y Kurt Lewin, clasificaron también las diferentes maneras de aprender, que coinciden de alguna forma con el uso intensivo de alguno de los sentidos:

- *Auditivo*: el receptor del mensaje pone la atención en las palabras y/o los sonidos, músicas, que oye (Conceptualización abstracta).
- *Visual*: el receptor del mensaje pone la atención en lo que le enseñan y ve (Observación reflexiva).
- *Kinestésico*: el receptor del mensaje pone la atención en lo que siente, principalmente gracias al tacto, y también al gusto y al olfato (Experimentación activa y Experiencia concreta).

El marketing es una disciplina que a lo largo de la historia ha ido explotando dichos sentidos para incrementar el impacto de la venta de sus productos a los clientes: el audiomarketing en la radio mediante la emisión de *spots* y *jingles*, el visual marketing en la televisión con anuncios que entraban, sobre todo, por la vista y, actualmente, con el marketing sensorial a través de los olores, por ejemplo, que rocían dentro de las propias tiendas.

Ejercicio 6

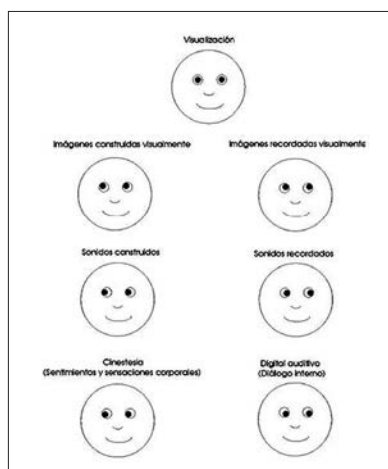
¿Quieres saber qué canal representativo predomina en ti? Imagina que quieres comprarte un coche y vas a un concesionario. ¿Qué esperas de la visita?

1. Atender con atención a las prestaciones que te explica el comercial.
2. Poder ver el coche expuesto para fijarte en el color, la imagen que proyecta...
3. Pedir que te lo dejen probar y dar una vuelta a la manzana (Experimentación activa) fijándote sobre todo en las prestaciones que tu coche actual no tiene y este sí (Experiencia concreta).

Solución

1. Auditivo
2. Visual
3. Kinestésico

La manera de descubrir el sistema representativo de tu interlocutor para así poder empatizar en el tipo de mensaje a emitir es mirándole a los ojos mientras habla. Siguiendo el esquema siguiente, podrás determinar el sistema representativo.



Es sencillo: un visual mira por encima de los ojos; un auditivo, a la altura de los oídos y un kinestésico, hacia el corazón. Además, podrás saber si lo que explica o dice lo ha vivido o lo tiene que construir. A veces la construcción es sinónimo de mentira; un acto instintivo que puede ser un anzuelo para atrapar al mentiroso.

d. Presentación total

Se dice que la ópera es el espectáculo total: hay música instrumental, canción, representación teatral, a veces danza o ballet... Quizás, en el siglo xxi, quien trabaja en ese espacio artístico es el *Cirque du Soleil*. Sea como fuere, este tipo de representaciones, de las cuales las presentaciones en público no deberían quedarse fuera, podrían ser bautizadas, tomando el concepto de la obra de Sebastià Serrano, experto comunicólogo, como «La fiesta de los sentidos».

Otra metáfora en la que nos podemos fijar a la hora de comunicar en público es la ceremonia alrededor de una cata de vino. En lo que aparentemente es algo de dimensión exclusivamente gustativa, los buenos somelieres hacen intervenir, de manera estructurada y pautaada, la mirada del caldo y el olfato del aroma que se volatiliza al mover la copa con el tacto. Finalmente, aparece el que parecía más evidente, el gusto. Pero la experiencia no termina ahí, pues todavía queda escuchar la descripción cuidada y rica de adjetivos para definir lo que aquel vino nos ha sugerido.

Confucio ya dijo: «Oigo y olvido, veo y comprendo, hago y aprendo». Las palabras se las lleva el viento, las imágenes se recuerdan pero las experiencias quedan grabadas. Seguramente, por eso el robot de cocina Termomix no se vende en tiendas, sino que se vende por las casas, a donde se va a mostrar y demostrar lo que seremos capaces de hacer en nuestra cocina y con nuestros alimentos propios.

No sé si será coincidencia, pero en mi opinión, los cocineros de alta cocina destacan también por ser buenos comunicadores. Así pues, resumiendo y volviendo al principio del capítulo, sin dejar las metáforas culinarias, quien aspire a ser un buen orador deberá manejar de manera integral:

- La visión, viendo más allá de lo evidente del «otro».
- El olfato, anticipando cosas que puedan suceder en el escenario comunicativo.
- El (buen) gusto, elaborando un discurso asertivo.
- El tacto, no hiriendo al auditorio.
- El oído, escuchando activamente todo lo que el «otro» nos dice.

Tiene sentido, ¿no?

Capítulo III

Exposiciones presenciales

En este capítulo, corazón central de la obra, matizamos exposiciones de carácter *presencial*, en este caso, porque en el siguiente capítulo puntualizaremos algunos aspectos a tener en cuenta en exposiciones que, aprovechando las nuevas tecnologías, se realizan de manera *virtual*.

En el s. I d.C., Quintiliano, pedagogo hispanorromano, hizo la primera aproximación de cómo enfocar una presentación en público (obviamente, presencial). Destacó cinco grandes fases a seguir de manera consecutiva, para tener éxito, en aquel entonces, en discursos del ámbito público:

1. *Inventio* (recopilar): reclutar la máxima información respecto del fondo del tema y de la forma en la que deberá ser presentada.
2. *Dispositio* (estructurar): ordenar toda la información recopilada de manera que sea más comprensible para el auditorio.
3. *Elocutio* (formular): hilvanar los diferentes apartados de la estructura discursiva y escoger las técnicas y los recursos a utilizar.
4. *Memoria* (mnemotecnia): utilizar técnicas memorísticas (en aquella época muchos de los discursos no se leían ni, evidentemente, había soporte alguno).

5. *Pronuntiatio* (oratoria): es el momento de decirlo y de pronunciarlo, es decir, de hacer la presentación.

A pesar de haber pasado veinte siglos, el fondo del enfoque de Quintiliano sigue vigente a día de hoy, si bien el contenido requería una revisión y actualización para la presentación oral de proyectos y trabajos académicos. Las nuevas fases renovadas, analogía mediante, son las 4 Ps de las presentaciones efectivas:

PRESENTACIÓN	PRODUCTO (o servicio)
A. Planificación	DISEÑO abstracto
B . Preparación	DISEÑO concreto
C. Puesta en práctica	ENTREGA del prototipo – EJECUCIÓN piloto
D. Perfeccionamiento	ENTREGA del definitivo – EJECUCIÓN final

A. Planificación

La fase de planificación empieza el mismo día en que sabes que tienes un día D para presentar tu trabajo o proyecto. No es necesario tener el proyecto finalizado, quizás sí un poco iniciado. Así pues, debes ponerte a trabajar cuanto antes. ¡No hay tiempo que perder!

Se dice que nadie planifica fracasar pero, sin duda alguna, muchos fracasan por no haber planificado. Hemos visto anteriormente como Albert Mehrabian ponderó los diferentes aspectos que intervienen en el acto comunicativo. Sin duda, el autor hizo referencia a la ejecución pero en ningún caso valoró el diseño en las fases de planificación y preparación. Personalmente, no me atrevo a darle un baremo, si bien he

escuchado de varias fuentes que se dice que la planificación es el 90 % del éxito.

Para trabajar en la fase de planificación seguiremos **la regla de las 6 W** (las W hacen referencia a la inicial con la que empiezan las preguntas que mostramos a continuación en inglés). Este enfoque de las preguntas es el que siguen la mayoría de los planes de comunicación, ya sean de tipo profesional o corporativo, y pretende dar respuesta a:

- ¿Cómo?: es la manera de proceder o *protocolo* que seguir en la presentación.
- ¿Para o por qué?: es el *propósito* de la presentación o efecto de la comunicación.
- ¿Quién?: no solo hace referencia a los *ponentes* de la presentación (emisor), sino también al auditorio o público a quien nos dirigiremos. En definitiva, el receptor de la comunicación.
- ¿Cuándo?: es el *tiempo* disponible.
- ¿Qué?: es el *contenido* sobre el que hablaremos o mensaje de la comunicación.
- ¿Dónde?: es la configuración del *espacio*.

a. Protocolo

El CÓMO proceder en la presentación suele venir fijado por un protocolo o normas de actuación que establece el propio centro docente. Lo primero que debemos hacer es tenerlas en nuestro haber y leerlas con detenimiento. No confiarse, pues estas reglas de juego pueden diferir entre centros e incluso entre estudios diferentes del mismo centro. Empezaremos así a familiarizarnos con aspectos que trataremos a continuación, como el grado de formalidad del acto, los tiempos, los requisitos en cuanto a soportes multimedia...

Este documento es ley. Todo lo que a continuación proponemos estará supeditado a lo que dichas reglas indiquen. En caso de duda, manda la norma. Si no se dice nada al respecto, está permitido. Por descontado, es sabido que el desconocimiento de la ley no exime de su cumplimiento.

b. Propósito

La motivación que cualquier ponente tiene ante una presentación en público es salir airoso de ella. De todos modos, bajo el paraguas motivacional del PARA o el POR QUÉ presentaremos el día D, caben diversos niveles, según el enfoque del profesor del IESE Juan Antonio Pérez López:

- *Extrínseca*: la mayoría del alumnado tiene como objetivo la nota, como mínimo la de aprobar la presentación y, por ende, el proyecto en su conjunto. En muchas ocasiones estamos hablando de que la propia presentación tiene un valor aproximado del 40 % de la nota del trabajo final, que en muchas ocasiones tiene gran relevancia como colofón de los estudios cursados.

Me preocupa enormemente que la única motivación del estudiante sea la calificación. Existe el peligro de que transmitamos en la presentación un excesivo foco académico y, por lo tanto, nos ciñamos a lo que se espera o lo que está establecido para la ocasión. Perderemos quizás la oportunidad de hacer de esta presentación algo genuino, memorable y con impacto, que sea recordado por nosotros y en la institución por mucho tiempo.

- *Intrínseca*: podríamos ver en la presentación un reto o un desafío. Para algunos, una presentación en público puede ser vista como una amenaza. Aunque, dándole la vuelta a la moneda, hay detrás la oportunidad de desarrollar esta competencia o habilidad. Mejorar la comunicación, más allá de la presentación, puede dotarnos de mayor autoestima y confianza, no solo en estos lares, sino en otros aspectos de la vida personal o profesional.
- *Trascendental*: ¿y si trascendiéramos el acto académico? Muchos de los proyectos están basados en investigaciones de interés, creaciones de nuevos proyectos, estudios de mercado... A un paso de la frontera de la realidad se encuentra un mundo lleno de posibilidades. ¿Y si viajamos fuera de las aulas e imaginamos que el tribunal no es un conjunto de profesores del centro, sino posibles inversores para nuestro proyecto? El desafío ha sido expuesto: planificar y preparar una presentación que sea extrapolable al mundo profesional o empresarial. Es la única forma de pasar de «otra presentación más» a «la más».

En definitiva, llegar a este nivel trascendental de motivación exige focalizar la presentación a un metaobjetivo llamado persuasión. Aristóteles ya enunció que «la comunicación es la búsqueda de todos los medios de persuasión a nuestro alcance». No confundamos, pues, persuadir con vender humo, manipular, coquetear, sugestionar o incluso hipnotizar. De hecho, los sofistas, en la Grecia clásica, de estas malas artes hicieron fortuna.

Ejercicio 7

Prepara un discurso para defender esta noticia falsa:

«Dos OVNI fueron vistos ayer en Jerez de la Frontera»

Solución

Si lo consigues y es potencialmente creíble, vigila. Tienes una capacidad persuasiva sin igual que puede ser utilizada en contra de las personas. No te aproveches de ellas.

1. Para alcanzar este «el Dorado» llamado persuasión, McGuire y Conger, en 1998, establecieron un camino procesual y secuencial, sintetizado también bajo el acrónimo AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción), a través de diversas etapas: Atraer: captar la atención del auditorio.
2. Cautivar: crear interés informando con argumentos creíbles. Es más inteligente mostrarse interesado por el interlocutor que hacerse el interesante.
3. Convencer: vencer con, traducido del latín. Si tratamos de imponer o engañar y no vemos al «otro» como un aliado, estaremos solo venciendo pero no convenciendo. La victoria, en este caso el convencimiento, debe ser con el otro y no a costa del otro. Para ello, deberemos salvar las objeciones que nos plantee, superando cualquier no y mostrándonos convencidos, lo que a veces es más efectivo que intentar convencer.
4. Interiorizar: generar un gran deseo en el interlocutor de manera que mi conclusión (idea de negocio, producto...) la interiorice como suya, es decir, como nuestra (*win-win*).

5. Actuar: constatar que hemos persuadido. Solo si conseguimos que la nueva convicción interiorizada genere una determinada acción, como por ejemplo una recomendación, una inversión en el proyecto... habremos persuadido.

Si no tenemos una motivación trascendental, difícilmente desarrollaremos un discurso que consiga una actuación del tribunal más allá de poner una nota. Seguramente estaremos ante una presentación que conectará con la razón y el argumento (*logos*) y que solo llegará hasta la conclusión o nivel 3 de convencimiento. Ahora bien, si queremos generar acción y llegar al nivel 5 de la persuasión, deberemos conectar con la emoción (*pathos*).

Ejercicio 8

Convierte este cartel en un reclamo persuasivo.

«Una ayuda para un ciego»

Solución

«Qué bonita está Barcelona en verano, lástima que yo no pueda verla» (pasando de lo meramente objetivo, racional, constatable... a darle un toque de emocionalidad que genera la acción de la ayuda).

c. Ponentes y Público

Dentro de los QUIÉN de la presentación están los ponentes y el público. Como dijimos en el capítulo anterior, debemos priorizar al «otro», al público, antes que a nosotros como

ponentes. A pesar de la importancia y la responsabilidad que tenemos, sería un error pensar más en nosotros que en el auditorio. Es algo similar a cuando vamos a pescar, nos preocupamos de lo que les gustará más a los peces y no de lo que nos gusta más a nosotros.

Tal y como los grandes actores y actrices afirman que se deben a su público, también nosotros lo haremos, considerándolo como nuestro cliente. Esta atribución va más allá de la motivación trascendental que podamos tener, pues, como hemos estudiado, la comunicación se franquea en destino y por ello buscaremos su satisfacción, la del auditorio o audiencia.

Para aquellos cuya motivación sea puramente extrínseca, ni que sea por egoísmo, tener al público en consideración, en el caso de ser el tribunal, es clave pues es el que pone la nota. Este es el factor diferencial para presentaciones académicas. El tribunal es el órgano que evalúa las evoluciones de los alumnos en la presentación del proyecto.

Como tenemos por objetivo intentar dar un servicio, en este caso una presentación, a medida y customizada, debemos conocer de antemano quiénes y cómo son los miembros del tribunal y sus características:

- *Objetivas:* quiénes y cuántos serán los miembros del tribunal. Aquí el tamaño importa. Habitualmente, está formado por tres integrantes, uno de los cuales ejerce como presidente. Esta es la persona que lidera el tribunal y también tiene la última palabra en la toma de decisiones y un voto de calidad en las evaluaciones.
- *Subjetivas:* qué formación previa tienen, cuáles son sus personalidades, qué esperan de la presentación... Lo peor sería creer que vamos a dirigirnos a un grupo de

estudiantes de primer curso y comprobar luego que realmente es una sala repleta de expertos en la materia. Estas características no son fáciles de conseguir (quizás hoy en día menos: pon sus nombres en Google) y menos aún de analizar. La suerte es que, en la mayoría de los casos, suelen ser profesores del centro con los que hemos convivido durante el curso y sabemos algunas cosas de ellos, como por ejemplo, si valoran más la minuciosidad (información detallada), el pragmatismo (datos relevantes) o la sensibilidad (una buena historia seductora).

También podríamos detectar el grado de facilitación con el que nos encontraremos de cara, sobre todo, al turno de preguntas o el posible *feedback* final. Seguramente se trata de la vinculación y relación, positiva o negativa, que tiene el tribunal, o el profesor en cuestión, con nosotros como alumnos, o de si no tiene ninguna.

Entrando ahora en el QUIÉN referente a los ponentes, es decir a nosotros, poco más añadiremos a lo que hemos tratado respecto de la figura del orador y la dimensión *ethos* del discurso. Recordar, quizás, que el ponente o grupo de ponentes que presentarán se convierten *de facto* en los máximos expertos del tema. Eso obliga a estar informado y a la última en cuanto acontezca alrededor de la temática. En la presentación, el ponente no deberá explicar todo lo que sabe pero, al final, se le podrá preguntar sobre todo.

En el caso de haber varios ponentes, pues se ha formado un grupo de presentación, el objetivo es que se conviertan en un solo, hombre o mujer, mostrando homogeneidad y transmitiendo una imagen de unidad. Todos importan, todos

tienen algo que aportar y todos deben tener un rol ajeno a pasar las transparencias de los demás. Es fundamental crear una fuerte unidad pues, si un instrumento desafina, la música suena mal. A partir de ahora y sobre todo en la interlocución con el tribunal y el auditorio en general, el grupo debe asumir las expresiones «nosotros pensamos, nosotros creemos, nuestro trabajo...». El «yo» y el «mi» deben desaparecer.

d. Tiempo disponible

El CUÁNTO tiempo disponemos para presentar se convierte en un elemento definitivo para la preparación de la exposición oral. Es importante en este apartado conocer las reglas y los protocolos al respecto. No es lo mismo disponer de veinte minutos que de una hora entera para explicar el contenido. Este, que explicaremos a continuación, vendrá lógicamente supeditado por el tiempo disponible.

En el caso de que podamos escoger el tiempo de exposición, apostaremos siempre por la brevedad y la síntesis. Ya lo dice el refrán: «lo breve, si bueno, dos veces bueno». Del mismo modo, algo demasiado escueto y no proporcionado al trabajo escrito que entreguemos quizás resulte algo pobre. Como en las recetas de cocina, el tiempo (la sal) debe estar en su punto justo.

Otra cuestión que preocupa es el orden de las intervenciones de los diferentes ponentes o grupos, en el que caso de que, como suele ser habitual, se celebren presentaciones consecutivas. En ese caso, presentar primero tiene muchas ventajas y es, bajo mi opinión, la mejor opción. Al principio se tiene todo el tiempo del mundo, mientras que al final de la sesión todo son prisas. Aquellos ponentes que puedan estar nerviosos, lo mejor es sacarlos fuera cuanto

antes. Posponiendo la intervención lo único que se consigue es incrementar dichos nervios.

También la predisposición del tribunal es mejor al principio de la jornada. Por un lado, están más relajados y el cansancio de varias presentaciones seguidas todavía no ha hecho mella en ellos. Por otro lado, tampoco les afectará el efecto halo, que no es más que la comparativa de nuestra presentación con las anteriores. En el caso de que el protocolo exija un determinado orden y nos toque en suerte hacerlo en última instancia, tendremos la afrenta de levantar el ánimo. A veces también este efecto halo puede ser beneficioso. En el caso de que las anteriores presentaciones no hayan estado a la altura, la nuestra puede ser más valorada que si la hubiésemos presentado en el primer turno.

Será también relevante conocer el protocolo para saber si el tribunal podrá interrumpir para interactuar con los ponentes, o bien sus intervenciones o preguntas se harán al final. En el segundo caso, tendremos el control absoluto. En el primero, estaremos a merced del tribunal y deberemos ser muy flexibles para poder cumplir con el *timing* global.

Finalmente, en la planificación del tiempo es importante saber si tendremos un espacio temporal previo para instalar la presentación en el ordenador, hacer probaturas o incluso acondicionar la sala. Si no tenemos ese margen, deberemos llegar antes de la primera intervención y dejarlo todo preparado.

e. Contenido

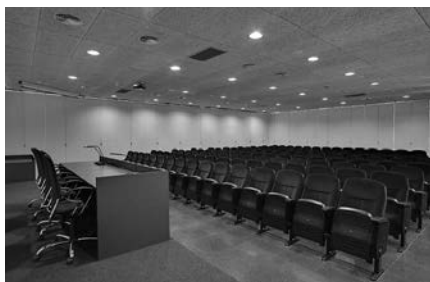
A pesar de que «discurso» se traduce del latín como «discurrir en todas las direcciones», debemos limitar la amplitud de lo QUÉ vamos a exponer. La razón también la

da el refrán: «quien mucho abarca poco aprieta», sobre todo teniendo en cuenta la limitación de tiempo de la que antes hablábamos.

La ventaja en la presentación de este tipo de proyectos es que el tribunal habrá leído el contenido íntegro del proyecto escrito y que, además, el día de la presentación tendrá el documento encima de la mesa. Eso nos permite escoger, seleccionar, cribar... de las cincuenta o cien páginas que entreguemos, los titulares o las grandes ideas fuerza. Hemos de pensar que la mente humana retiene pocas ideas. Todo lo demás genera caos y dispersa la atención.

Empecemos a pensar ya, a medida que vamos avanzando en la redacción de nuestro trabajo o proyecto, qué ideas queremos explicar, sí o sí, el día de la presentación, qué gran mensaje queremos enviar y qué no podemos olvidar de decir o mostrar.

f. Configuración del espacio



Saber con antelación DÓNDE se va a realizar la presentación es jugar con ventaja. Habitualmente nos tocará jugar como visitantes en campo ajeno y ya se sabe, allí tenemos todas las de perder.

Nuestro primer objetivo será conocer el espacio en el que se realizará la presentación el día D. Haremos inmediatamente una visita exploratoria del espacio. Analizaremos la estructura de la sala (tarima, columnas, ventanas, interruptores, enchufes...) y también la sonoridad y la acústica que posee. Tomaremos nota del mobiliario (atriles, mesas, sillas...) anticipando si pueden convertirse en barreras comunicativas el día de la presentación. Atenderemos a los complementos que nos puedan ser de utilidad, como pizarra, papelógrafo, reloj de pared... Atención especial dedicaremos a los equipos informáticos o *hardware* (PC, proyector, altavoces) que hay en la sala. Comprobaremos el *software* instalado, los programas y las aplicaciones disponibles en el ordenador.

Una vez auditado todo el espacio, solicitaremos con antelación suficiente todo aquello que deba ser cambiado, modificado o instalado. En el caso que se nos permita, planificaremos cómo vamos a reestructurar el espacio o redistribuir el mobiliario para poder hacer la presentación con mayor comodidad y efectividad. En cualquier caso, tendremos que proveernos personalmente de algunos aparatos. Del mismo modo, mi recomendación es pensar en llevar con nosotros otro ordenador portátil por si fallase el principal. Más vale prevenir que curar.

B. Preparación

Es imprescindible para poder trabajar en esta fase tener el proyecto redactado (y haberlo entregado). A veces pasa cierto tiempo entre dicha entrega y la presentación, pero a pesar de tener tiempo por delante, sería un grave error dejarlo para el último momento.

En esta fase de preparación nos vamos a centrar, principalmente, en lo que Albert Mehrabian valoró como el 7 % de la comunicación, es decir, la comunicación verbal. Ya hemos hablado anteriormente de la importancia de este componente comunicativo, a pesar de que el porcentaje que se le ha atribuido, de manera aislada, no le haga justicia. Pero precisamente por ello deberemos dedicarle el tiempo y la forma oportuna.

Os invito a preparar la presentación siguiendo la secuencia temporal que vivenciaremos el día D en la puesta en escena:

- Primera impresión
- Patrón
- Última impresión

1. Primera impresión

Se dice que no se dispone de una segunda oportunidad para dar una buena primera impresión. Entendemos por primera impresión ese primer minuto en el que sale el ponente a escena, se hace el silencio y toma la palabra dirigiendo sus primeras palabras al auditorio.

Durante este intervalo de tiempo, el auditorio, el público en general y el tribunal en particular, no atenderá a la comunicación verbal, es decir, estará simplemente oyendo, no escuchando, nuestra intervención. Mientras tanto, fijará su mirada de manera exploratoria y se dejará llevar por su diálogo interno a través de prejuicios. De manera inconsciente, tratará de hacer un diagnóstico de salida, nunca neutral, sino decantando su balanza evaluadora hacia el «me cae bien» o «me cae mal», «me fío» o «no me fío»... Algo similar a lo que haríamos nosotros si de noche nos cruzásemos con alguien

por una calle oscura y solitaria. En milésimas de segundo, haríamos un juicio de valor con lo simplemente observable, y decidiríamos si continuar por la misma acera o bien cruzar a la otra y empezar a correr.

Cuando la presentación es en grupo, la primera persona no solo ejerce de primera impresión individual, sino que representa la de todo el equipo. Por ello debemos seleccionar cuidadosamente al primer componente del grupo que hablará. Más adelante, en el apartado siguiente del Patrón, trataremos de explicar cómo dotar los diferentes recursos, también humanos, a las distintas partes de nuestra intervención.

Por lo tanto, para preparar esta primera impresión deberemos:

- Escoger una vestimenta adecuada:

¿Qué me pongo?, es la pregunta que cualquier ponente debería hacerse el día que tiene que hacer una presentación en público. A este respecto, no vamos a tratar sobre el buen gusto en el vestir. Eso es algo muy subjetivo y para gustos colores. No existe una vestimenta mejor o peor, pero sí hay una vestimenta adecuada para la ocasión.



Desde mi punto de vista, la mejor vestimenta es aquella que pasa desapercibida sin quitarle protagonismo alguno al

proyecto ni a las personas que lo presentan... De igual modo sucede en un partido de fútbol, si el árbitro acaba siendo el protagonista es que algo no ha ido bien. Quizás existen algunas temáticas o proyectos que exigirán una determinada manera de vestir o, simplemente, que esta sea verdaderamente y de una manera deseada la protagonista de nuestra presentación. Estoy pensando en un trabajo, por ejemplo, que trate sobre calzado deportivo. Seguro que el auditorio se va a fijar en lo que vistan los ponentes. En consecuencia, se puede aprovechar para enviar un «mensaje» subliminal.

Lógicamente, si el protocolo o las normas del acto académico exigen una determinada vestimenta, podemos obviar lo que sigue a continuación. En cambio, ante la duda inicial de qué ponernos, debemos tener como máxima vestir igual que la audiencia, en este caso, como el tribunal. En caso de no haber podido conseguir dicha información en la fase de Planificación (¿Quién?) siempre es mejor pasarse de formal que de informal. La formalidad en el vestir se puede aminorar en el último momento. Por ejemplo, los hombres siempre podrán prescindir de la corbata dando una imagen más «informal». Por el contrario, un pantalón corto es casi imposible de matizar. También estaría dentro de los parámetros de una buena preparación llevar el día de la presentación una muda alternativa.

Eso sí, sea cual sea la vestimenta escogida, hay que intentar que no suponga «disfrazarse». Se nota, y mucho, cuando alguien no está cómodo con la ropa que lleva, quizás porque no acostumbra a vestirla de manera habitual. Lógicamente, eso provocará que tampoco esté a gusto presentando el proyecto y seguramente no mostrará todo su potencial. Cada uno debe ir vestido como es y acostumbra, adaptándose al máximo al entorno, en este caso, al académico.

En otro orden de cosas, hay que tener presente que aunque sea invierno, las prendas de abrigo pueden generar una sudoración excesiva y a la vez visible para el público (la tensión eleva la temperatura corporal). Los zapatos de tacón pueden también producir un ruido molesto cuando nos movamos por la escena. Paralelamente, las chaquetas coartan los movimientos de los brazos, si bien es cierto que, si somos puristas del protocolo y hemos decidido vestir traje, no nos deberíamos quitar la chaqueta. En el caso de presentar en grupo, el vestir debe ser homogéneo para transmitir unidad y concierto.

Hay que evitar a toda costa vestimentas provocativas que exciten las más bajas pasiones... Del mismo modo, la ostentación penaliza y distrae. Los complementos, en general, deben ser los mínimos. No usarlos para jugar con ellos. Móviles y alarmas de relojes, por supuesto, deben estar desconectados.

La ropa en general y el aspecto en particular pues, deben ser limpios y cuidados. Un repaso general ante el espejo, inmediatamente antes de salir a escena, puede ser un acto balsámico.

- Mostrar la máxima seguridad posible.



Este factor está íntima e inversamente relacionado con lo que se conoce por miedo escénico. Un miedo irracional o fobia que puede ser parejo al miedo a volar o a la oscuridad. Recuerdo que un jugador de fútbol tenía fobia a volar y no viajaba con el equipo a los desplazamientos a no ser que fuese en coche o en tren. También un famoso tenor de ópera catalán no pudo desarrollar su carrera al máximo nivel de su potencial (dicen los entendidos que hubiese sido de los más grandes) por padecer miedo escénico. Era tal su fobia que llegó a cancelar algunas actuaciones cinco minutos antes de empezar la representación, con el teatro ya lleno.

En caso de sufrir este miedo tóxico, paralizante y patológico, lo mejor es tratarlo de inmediato con un psicólogo experto. Pero si tenemos un miedo que no nos imposibilita hablar en público, a pesar de pasarlo un poco mal, debemos saber que padecemos un miedo sano, que se caracteriza por ser:

- *Necesario*: lo requerimos, pues nos prepara y nos pone en alerta ante el peligro. Genera un estrés positivo (o adrenalina) que nos dotará de locuacidad y lucidez para la presentación. Si no lo padeciésemos, estaríamos subestimando lo que vamos a realizar. Seguramente esta relajación nos haría cometer algunos errores que iremos destilando en esta fase de Presentación.
- *Normal*: lo padecen artistas, presentadores de televisión, profesores y tantos otros que se enfrentan casi a diario al público. Lógicamente, la experiencia es un grado y, por tanto, las horas de vuelo mitigan su efecto.

Todos los seres humanos sin excepción tenemos dos grandes miedos ante la vida en general, y ante cualquier actividad que realicemos: miedo al fracaso

y miedo al rechazo. Respectivamente, en el caso de una presentación en público, existe miedo a que el auditorio se aburra, no aprenda... o a que no nos acepte, que se vaya o desconecte a media exposición. No es bueno generalizar, si bien el miedo al fracaso es más propio del género masculino mientras que el miedo al rechazo afecta más a las mujeres.

Al final, la mejor terapia es intentar desdramatizar el momento y pensar que aquellos que nos van a escuchar y que presenciarán la presentación son seres humanos de carne y hueso. La diferencia es que hoy me ha tocado hablar a mí pero otro día serán ellos los ponentes y les pasará lo mismo que a mí. La técnica de visualización de Jay-Z, rapero y marido de Beyoncé, acostumbrado a actuar ante multitudes de personas, va en esta dirección cuando dice: «no importa si son 11 u 11.000, yo me los imagino desnudos».

- *Momentáneo*: se padece justo antes de salir a escena, lo que en el mundo del teatro se llama “entre bambalinas”. Notaremos un cosquilleo intenso en el estómago (que si empieza mucho antes de la presentación casi nos impedirá comer a gusto) o incluso podemos empezar a bostezar de manera compulsiva en algunos momentos. Se acelerará el ritmo cardíaco (llegará más sangre al cerebro y así las neuronas funcionarán de manera más ágil.) Las pupilas, ante la situación de peligro, se dilatarán (aumentando la visión periférica) y los músculos se contraerán. Notaremos las manos sudorosas, palidez o enrojecimiento de la tez... Podría seguir, si bien, casi por arte de magia, todo se irá mitigando cuando empecemos a hablar hasta llegar a desaparecer por completo.

El objetivo, que en la inmensa mayoría de casos se consigue, radica en intentar no mostrar el miedo escénico al auditorio y que se quede en nuestro interior. En la fase de Retroalimentación será interesante comprobar que los nervios que hemos notado, no los hayan percibido nuestros observadores, o lo hayan hecho en mucha menor medida que nuestra percepción individual.

Una manera física de esconderlo es mostrar una sonrisa en el momento de salir a escena. Esta es una señal inequívoca de tranquilidad y control que enviamos al auditorio, aunque no nos saldrá espontáneamente si antes no la ejercemos mentalmente. Se sonríe primero en el cerebro.

De este modo, y antes de salir corriendo muertos de terror, trabajaremos nuestra mente nutriéndola de pensamientos positivos. Pensemos en otras presentaciones que hayamos hecho y que hayan ido bien, ancleemos en nuestros recuerdos otros escenarios comunicativos en los que nos hayamos desenvuelto con efectividad. No esperemos a hacerlo solo momentos antes de la presentación. Desde que nos levantamos por la mañana debemos visualizar la presentación con los cinco sentidos pues el cerebro, a través de la sustancia activadora reticular ascendente (SARA), no diferenciará entre imaginar y vivir la realidad, así que pondrá en marcha los mismos mecanismos y nos preparará.

- No cometer ningún error perceptivo «extra»: estos errores están asociados sobre todo a dejar pequeños detalles y cabos sueltos que luego se pueden convertir

en grandes problemas insalvables (el programa del PC no abre el documento, el portátil no es compatible con el proyector, el papelógrafo no tiene hojas...). Seguramente en la fase de Planificación ya habremos analizado y auditado estas cuestiones pero, hasta que no estemos allí presentando no caeremos en la cuenta de estas cuestiones. Para la fase de Puesta en práctica aconsejamos realizar varios ensayos los días previos y un ensayo general, como en las obras de teatro, para las comprobaciones finales. Conviene hacerlo lo más cerca posible de la hora de inicio, así nos aseguramos de que todo está en orden y no dejamos nada a la suerte del destino.

2. Patrón

Denominamos «patrón» al marco adecuado para la progresión lógica de nuestro discurso verbal. Es totalmente necesario para ayudar al auditivo a retener la información y, a la vez, dotar de credibilidad a nuestra exposición dada la estructura ordenada y pautada que seguimos.

De estructuras discursivas para las presentaciones en público hay de muchos tipos y variadas:

Planteamiento	Evidencias	Conclusiones
Tesis (afirmación o situación)	Antítesis (negación o paradoja)	Síntesis (nueva posición)
Ayer (de dónde venimos o antecedentes)	Hoy (situación actual o problema)	Mañana (situación futura o solución)
Visión pesimista	Visión optimista	Visión realista

Fuente: elaboración propia

De todos modos, todas ellas confluyen o se basan en la estructura clásica por antonomasia: introducción, nudo y desenlace. Desde pequeños nos la explican de manera implícita con nuestros primeros cuentos y de alguna manera nos la anclan en el cerebro para atender a las clases, al ir al cine o ver los telediarios en casa.

En mis sesiones utilizo una analogía metafórica para explicar dicho patrón, también de presentación, al igual que todos los recursos a utilizar en cada una de las partes. Se trata de los fuegos artificiales de la fiesta mayor de Villa Arriba. Sin lugar a dudas, una presentación en público en toda regla.

La secuencia es la que sigue:

- *Tres petardos sucesivos*, cada 5 minutos, a modo de cuenta atrás. Es la llamada y la manera de captar la atención de los habitantes del pueblo, avisándoles de que los fuegos artificiales van a comenzar. No importa donde se encuentren, si en la plaza, en sus casas... la señal es inequívoca y todos saben perfectamente lo que a continuación va a acontecer. Es la INTRODUCCIÓN
- *Pirotecnia variada*. Lógicamente, los fuegos artificiales comienzan y se van desarrollando entre ruido y color

en el cielo de Villa Arriba. Un habitante cualquiera que se precie durante el transcurso de estos se podría preguntar: ¿son iguales que los del año pasado?, ¿serán mejores nuestros fuegos artificiales que los del pueblo de Villa Abajo? Está claro que si no es experto en la temática o forma parte de la comisión de fiestas, le pasarán inadvertidas las posibles diferencias, en el caso de haberlas. Seguramente ya se hará cargo de que la duración y el colorido estarán correlacionados con el presupuesto del ayuntamiento.

En cualquier caso, el habitante en cuestión está satisfecho con lo que está viendo hasta el momento: unos fuegos artificiales variados y vistosos que además han colmado sus expectativas al ver algún que otro cohete en forma de palmera. Es el NUDO.

- *Traca final*: es el momento que todos los habitantes esperan. No se puede fallar. Será la sensación que quedará de esa noche de fuegos artificiales. ¿Petará fuerte o no petará? Finalmente, el estruendo es máximo, el cielo parece que va a estallar y todos, después de los tres petardos consecutivos, exclaman aplaudiendo a rabiar. Es el DESENLACE.

De la analogía anterior concluimos que destacan dos grandes momentos en cualquier presentación: la introducción y el desenlace. Esta relevancia está directamente relacionada con la curva de atención.



Fuente: elaboración propia

Son los dos momentos en que el auditorio está más atento y predispuesto. Deberemos pues optimizar al máximo la dotación de tiempo y personas para la ocasión. En relación con el tiempo, se cumplirá la llamada ley de Pareto, con el 20 % del tiempo de la presentación, entre Introducción y Desenlace, conseguiremos el 80 % del impacto de la presentación. En cuanto a las personas, asignaremos a estos momentos clave, las personas a las que más les guste y mayor calidad tengan comunicando en público.

De manera individual, pero sobre todo si formamos parte de un grupo de presentación, es crítico tener pautado un minutaje, a modo de escaleta televisiva, para cada intervención.

Escaleta Pom nº85(Grab 28 Nov)			
PRIMER BLOQUE 18 minutos			
Sintonía Cabecera programa	0:00:30	0:00:30	Cabecera+Rótulos
Presentación+ Speech	0:03:00	0:03:30	Grafismo
Ráfaga entrada Boris Izaguirre	0:06:00	0:09:30	
Ráfaga entrada Bermúdez			
Ráfaga salida	0:07:00	0:16:30	Vtr Bermúdez
Publicidad Amena Banda toca "de mil colores"	0:01:00	0:17:30	Preparado Telf.+Cd
Ráfaga salida a publicidad			
PUBLICIDAD			
SEGUNDO BLOQUE 27 minutos			
Ráfaga entrada publicidad			
Monólogo Anuncios Golpe	0:02:00	0:02:00	Grafismos
Manel cont. Entrev.Boris Izaguirre	0:04:00	0:06:00	Preparados carteles
Ráfaga entrada Eva Hache			
Ráfaga salida	0:06:00	0:12:00	Vtr Eva Hache
Manel cont. Entrev.Boris Izaguirre	0:06:00	0:18:00	
1ª Conexión Quequé Golpe	0:03:00	0:21:00	Croma
Ráfaga entrada Cruce Rosario	0:06:00	0:27:00	
Ráfaga salida publicidad			
PUBLICIDAD			

Pensemos que un minuto y medio extra en cada intervención individual de un grupo formado por cuatro personas resultan seis minutos. Si la exposición es para veinte minutos, estaríamos cometiendo un exceso sobre el total de casi un 25 %. La manera de no sobrepasar el tiempo es preparando intervenciones con un margen de seguridad de un 10 % pues todo acaba durando más de lo planificado.

En general, entre los recursos que se pueden utilizar en cada parte del patrón, se pueden distinguir:

- *Imprescindibles*: son aquellos que cualquier presentación que se precie debe contener. Son recursos que van asociados a la dimensión racional de la presentación.

- *Extraordinarios*: son aquellos que, opcionalmente usados, añaden valor a la presentación. Van directamente a trabajar la dimensión emocional. Son altamente valorados para conseguir la excelencia. Lógicamente, requieren «tablas», es decir, poco más que muchas horas de práctica.
- *Prohibidos*: son todos aquellos gazapos y errores, muchos de ellos observados en primera persona, fruto de la mala gestión de los nervios del momento.

El carácter orgánico y no mecánico de muchas de las obras musicales nos induce a pensar que las presentaciones, de igual modo, deben nacer, desarrollarse y, finalmente, morir. El principio debe tener en cuenta el final y al revés. A pesar de que vamos a diferenciar a continuación cada uno de los apartados estructurales, introducción, nudo y desenlace, estos deben formar una unidad y, por lo tanto, todo recurso es potencialmente usable en cualquiera de ellos.

- **Introducción**

«El principio es la mitad del todo.»

Pitágoras

La introducción debe contener lo que se va a decir. En las óperas musicales existe la llamada obertura o sinfonía, que no es más que el compendio armónico de algunos de los pasajes más importantes y significativos de la obra que vamos a presenciar.

Igualmente, como sucede en los fuegos artificiales, el tribunal, y el auditorio en general, debe ser llamado, invitado indirectamente, a desconectar de lo que tengan en mente y

de lo vivido hasta el momento, ya sea otra presentación, el lugar donde han aparcado el coche... en aras de que se centren exclusivamente en la presentación que va a empezar.

Recursos imprescindibles

- Saludar cordialmente y agradecer la asistencia.
- Anunciar el objetivo de la presentación y los temas más destacados.
- Presentarse brevemente como ponente. En el caso de presentación en grupo, hacerlo para todos los miembros. Más allá de los nombres, enunciar las credenciales en el tema o el proyecto (ser trabajadores de la empresa sobre la que versa el proyecto, tener formación específica en el tema...) así como las motivaciones para con este.

Explicar la agenda o la secuencia de la presentación: orden de las intervenciones de cada miembro, manera de proceder durante esta (si se podrá interrumpir para hacer preguntas o si estas quedan para el final...), en el caso de que el protocolo no indique nada al respecto.

Recursos extraordinarios

El objetivo ulterior en la introducción reside en captar la atención. Después de la primera buena impresión que daremos, destacada en el punto anterior, es fundamental enlazar con un buen impacto. Eso sí, no se debe confundir «captar» con «llamar» la atención. A diferencia de lo que sucede en el primer minuto, en este momento de la presentación, el tribunal sí prestará máxima atención a la comunicación

verbal y por ello tenemos que estar a la altura. De nada habrá servido la primera buena impresión si bajamos el pistón o cometemos un error de peso.

Así, los recursos que presentamos a continuación pueden servir para este cometido. Son solo ideas a modo de inspiración, de ningún modo estamos invitando a nadie a reproducirlas si no se siente con la seguridad suficiente o entiende que la tipología de la presentación o la temática no las requiere o admite. De nuevo insistiremos en que la sutileza entre captar y llamar la atención debe ser medida casi con lupa para llevarlos a escena:

- *Golpe de efecto*: el publicista Lluís Bassat, en una de sus conferencias sobre el mundo de la publicidad, y ante un público universitario joven y fresco, empezó su intervención sacándose la americana y lanzándola seguidamente al público ante la sorpresa de todos. Más allá del «show», a continuación este espetó:

«Si solo me la hubiese quitado y la hubiese dejado recostada en la silla, mañana ya no os acordaríais del día de hoy. Esta es la diferencia entre la buena publicidad, que se recuerda y la mala publicidad, que se olvida.»

Casi con esta introducción había enviado la gran idea fuerza de su discurso y tenía al auditorio en el bolsillo.

- *Anécdota personal*: es importante hablar de nosotros en nuestra presentación. Las experiencias personales dan credibilidad al discurso pues no son otros quiénes lo dicen, sino que nosotros mismos lo hemos constatado y vivido en primera persona. Si además somos capaces de vincular la anécdota personal con el auditorio,

encontrando alguna conexión emocional, será de valor doble.

Algo parecido he intentado en la introducción del libro cuando he compartido mi experiencia en la defensa del trabajo de investigación. Sin duda, espero haber conseguido que el lector me perciba como una persona, que al igual que ella, pasó las mismas vicisitudes y, por lo tanto, hablo con conocimiento de causa.

- *Titular de prensa:* durante el período de elaboración y redacción del trabajo o proyecto, y en la afrenta de ser el máximo experto al respecto, seguro que has leído multitud de artículos de prensa, en periódicos o revistas especializadas. Comenzar con uno de ellos puede ser una prueba evidente de que la temática es de alto interés mediático y, por ende, social.
- *Afirmación provocadora:* polemizar o exhortar es un recurso que entraña riesgos evidentes pues es una manera de romper momentáneamente la empatía con el auditorio. Recuerdo que alguien dijo en una ocasión: «nunca me he propuesto decir a mi público aquello que quería oír. Si a veces lo desconcierto o lo irrito, lo celebro». Conjugarse bien la circunstancia «a veces», como también una experiencia más o menos dilatada, son, sin duda, la base para el uso de este recurso.

Sería algo así como, si estás hablando del paro en España y manejas datos que prevén que en 2015 España alcanzará un 30 % de tasa de desempleo, podrías exhortar que:

«Tú (señalando a un grupo de tres), en 2015, no tendrás trabajo.»

- *Reto:* es lo que se conoce como lanzar un órdago. Lógicamente, te estás comprometiendo a que una vez

acabada la presentación lo cumplas. En caso contrario, le pones en bandeja al tribunal que penalice tu atrevimiento inicial.

«¿A que en 20 minutos soy capaz de haceros cambiar de opinión respecto a vuestra costumbre de comer fruta en los postres de las comidas?»

- *Circunloquio*: es lo que denominamos «marear la perdiz». Consiste en no entrar directamente en la temática del trabajo o proyecto, sino que se da una vuelta alrededor para tantear el territorio y también hacerse una idea de las opiniones o informaciones previas al respecto.

«Antes de entrar en materia me gustaría conocer vuestra opinión...»

- *Retraso o suspenso*: provocar el interés evitando dar una información esperada.

«Después de la introducción hablaremos de...»

- *Anticipación (flashforward)*: incluso el contenido del “suspense” anterior se puede medio anticipar. Sucede, por ejemplo, en la televisión cuando antes de que acabe un determinado programa, se anuncia el siguiente (lo que en inglés se conoce como “next coming”) Es una manera de generar expectación avanzando algunas pinceladas de lo que se dirá.

«En la parte final, coincidiendo con la intervención de Juan, os mostraremos un vídeo, inédito hasta el momento, que os hará vibrar.»

- *Hipérbole*: es la exageración por antonomasia. Crea también expectación aunque eleva en paralelo las expectativas.

«Nunca en vuestra vida habéis presenciado algo similar.»

Recursos prohibidos

Se dice que lo que empieza bien acaba bien. Del mismo modo, pero en sentido contrario, se dice que lo que empieza mal acaba fatal. Sobre todo cuando el tiempo de presentación está limitado a la baja. Un error al inicio de la presentación es difícilmente recuperable. Diferente sería si tuviésemos dos horas por delante. Por ello debemos evitar a toda costa:

- Autojustificarnos o poner excusas respecto a nuestra intervención. No son necesarias, pues la audiencia ya se hace al cargo que comunicar en público genera cierta tensión.
«Me siento agobiada por ver a tanta gente.»
- Halagar y agasajar demasiado a la audiencia o a uno mismo. Tampoco debemos caer en la falsa modestia.
«Gracias por darme la oportunidad de estar ante un público tan ilustre. Para un ponente humilde como yo es un sueño hecho realidad.»
- Intentar desvalorizar o dar de menos a la propia presentación. Lo que el ponente intenta con este recurso es bajar las expectativas y sentirse menos presionado en su ejercicio.
«Con el calor que hace tiene mérito haber venido. A mí porque me pagan, pero vosotros...»
- Hacer una broma fácil de salida para intentar «romper el hielo». Hablaremos más adelante de las distancias físicas con el auditorio, y también para este caso, de las psicológicas. A través de este recurso, la intención es reducir dicha distancia de manera rápida y directa, provocando el efecto justamente contrario.
«Bueno, de los miembros del tribunal, ¿quién va a hacer de Risto Mejide?»

- **Nudo**

«Teatro es todo aquello que hay entre un buen inicio
y un buen final.»

Molière

En el nudo se espera que digamos aquello que, anunciado en la introducción, íbamos a decir. Es el desarrollo real del contenido que en la fase de planificación empezábamos ya a atisbar. Ahora con el proyecto ya redactado y entregado, nos será mucho más sencillo. Además, en algunos proyectos, el protocolo exige de antemano unos puntos y aspectos que tratar casi de manera obligatoria.

Recursos imprescindibles

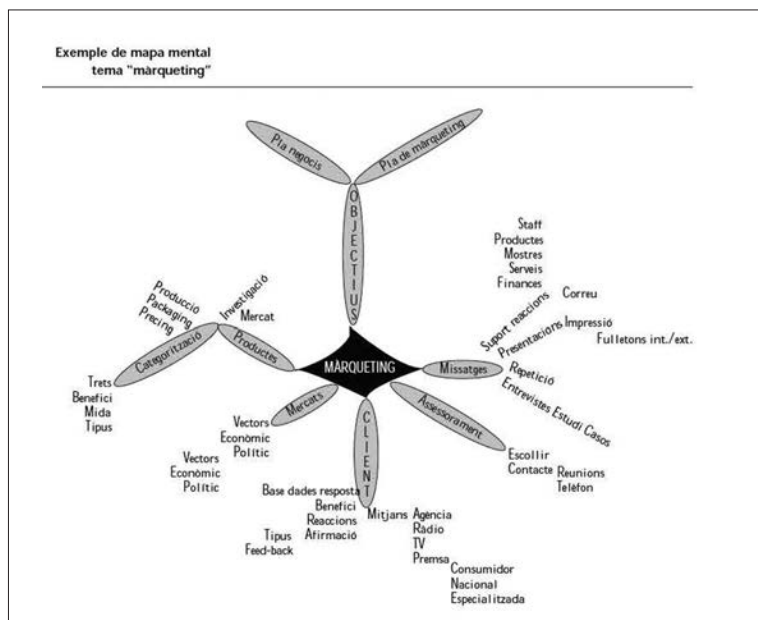
Para explicar el conjunto de recursos que utilizar en este apartado me parece que será de gran ayuda imaginarnos cómo se prepara un telediario en televisión. Sin ser periodista ni conocedor en profundidad del hecho, puedo intuir el proceso que se sigue desde que llegan, por diferentes fuentes de información, las noticias frescas del momento hasta que los espectadores visualizan el resultado final. Es una tarea, como reza el lema de la Real Academia de la Lengua, de limpiar, pulir y dar esplendor.

Estos serían los diferentes pasos que se implementarán, aplicados a la presentación que estamos preparando:

- *Cribar contenido*: con el trabajo o proyecto redactado y entregado, debemos seleccionar de todas las ideas vertidas, aquellas sobre las que queremos hablar en nuestra exposición. Es una criba y a la vez una renuncia, sobre todo si el tiempo nos limita y exige a ello. Recordemos que si todo es importante es

que nada es importante. Eso sí, como en los fuegos artificiales, el auditorio tiene la expectativa de oír, ver y experimentar cosas, ideas o aspectos que no pueden faltar. No presentarlos sería un grave error.

Para esta traslación de contenido desde el proyecto redactado a la preparación de la presentación puede sernos útil la técnica del *mindmapping* de Tony Buzan. Es una metodología creativa de ideas inconexas que no sigue estructura lógica alguna. En este momento, el orden poco importa, solo las relaciones de las ideas entre sí.



Ejercicio 9

1ª parte

En breve te dirigirás al supermercado. Intenta memorizar la siguiente lista de la compra:

Uvas, leche, patatas, huevos, zanahorias, naranjas, mantequilla, manzanas, nata líquida

¿Cuánto tiempo has invertido para ello?

2ª parte

Ahora repite el ejercicio, pero antes categoriza los conceptos, en:

Lechería: queso, huevos y margarina

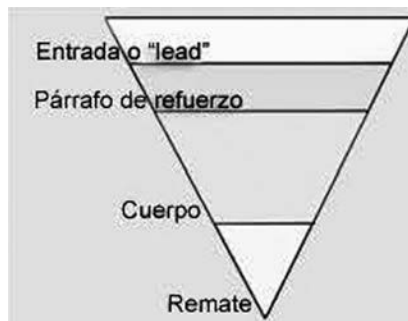
Frutería: melocotones, peras, nísperos y un melón

Verdulería: judía verde y calabacín

¿Cuánto tiempo has invertido ahora?

Solución

Espero que te haya sido más sencillo. Hemos pasado de nueve elementos a tres y debajo de estas los diferentes elementos.



- *Desarrollar líneas argumentales*: cada una de las ideas fuerza debe ser desarrollada a modo de pirámide invertida. Tomaremos la idea principal, en la cúspide de dicha pirámide, como titular o lema, definido de manera concisa, sencilla y directa. A continuación, pasaremos a detallar y profundizar con las ideas secundarias
- *Estructurar linealmente las ideas fuerza*: ahora sí es el momento de dotar al conjunto de apartados de una estructura lineal donde todos ellos tengan una secuencia lógica y coherente. En los telediaros, por ejemplo, los deportes suelen ir al final de todo.
- *Establecer resúmenes parciales*: preparar pequeñas síntesis o microconclusiones para cada uno de los apartados, de modo que actúen como banderines de enganche entre los diferentes temas. Su utilidad reside en que servirán para mitigar el efecto olvido-retentivo del auditorio a la vez que darán una cierta continuidad en el caso de cambios de ponente si la presentación es grupal.
- *Redactar las distintas «partituras»*: he querido darle este nombre a todos aquellos documentos que debemos preparar de cara a una presentación. En el mundo de la música, la partitura es aquel elemento que utilizan los músicos para interpretar la pieza musical. En ningún caso la siguen a pies juntillas ni tampoco tocan sin sacarle el ojo de encima. Solamente está allí como valor reserva en caso de perder el hilo. Anteriormente ya la han practicado lo suficiente.

Siguiendo con la analogía del telediaro, la partitura principal son los diferentes vídeos que acompañan a cada

una de las noticias. Cada noticia deberá caracterizarse por no explicarse por sí sola. En caso contrario, la presencia del presentador es innecesaria. Si está presente es para hablar más de lo que la partitura principal muestra. Solo será un soporte.

De las diferentes partituras que prepararemos, unas serán visibles por el auditorio mientras que las otras quedarán en el anonimato. Por ello las diferenciamos en:

- *Front-stage*

En la actualidad, la partitura por antonomasia en las presentaciones en público es el soporte multimedia, generalmente conocido como PowerPoint, y también últimamente Prezi.



Si antaño la canción decía *Video killed the radio star*, hoy la podríamos cantar con el estribillo cambiado por *PowerPoint killed the conference star*. Y es que, más que una partitura, se ha convertido en protagonista absoluto de muchas presentaciones. Desde luego, una mala noticia.

No vamos a dedicar ni un solo instante a cuestiones técnicas de carácter informático. Al ser un simple soporte, con unos conocimientos básicos a nivel de usuario seremos perfectamente capaces de configurar algo que sea efectivo.

Guy Kawasaki, gurú de la emprendeduría y experto ponente y conferenciante, aconseja preparar el PowerPoint atendiendo a la siguiente regla 10/20/30: 10 *slides* o transparencias para 20 minutos de exposición en letra de tamaño 30. Evidentemente, más que cumplir estrictamente la regla, debemos comprender el espíritu de la ley, lo que se esconde tras ella, es decir: pocas *slides* (simple), letra grande (legible) y, en consecuencia, poca información (existe otra regla 6/6, de autoría desconocida, que apunta no más de 6 palabras por línea ni más de 6 líneas por *slide*), con mensajes directos y sin artificios (más efectos no son más efectivos).

Eso sí, como leer es más rápido que escuchar, se deben preparar transiciones de un solo mensaje. Aprovechar en esta fase para ensayar dichas transiciones así como también el accionado de vídeos que acompañen la presentación.

Para la parte literal y escrita, utilizar letras de color negro o azul marino con tipografía tipo Arial o Times New Roman, evitando a toda costa letras tipo Comic Sans... Atender a las tabulaciones, a la corrección ortográfica... Las formas son siempre importantes.

Los datos y los números, racionalidad en estado puro, no ayudan a conectar, terreno este de la emocionalidad. La ventaja es que el auditorio en general ya sabe dónde los podrá buscar una vez terminada la presentación y el tribunal en particular tiene el trabajo (y los anexos) encima de la mesa. En cualquier caso, si los mostramos, hacerlo como tablas o gráficos visuales. Por ejemplo, en vez de explicar verbalmente que:

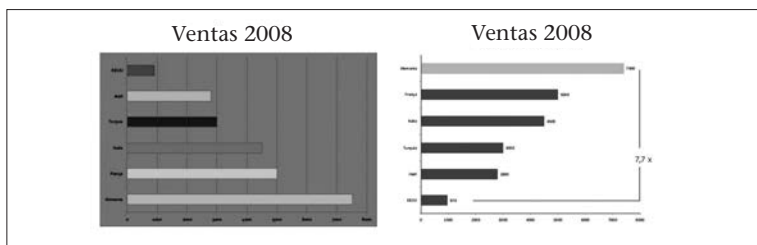
«En 1997, alcanzamos un total de ventas de 134.460 unidades, con un margen de beneficio del 8 %, en comparación con el año 1996, en el que las ventas fueron de 126.420 unidades, con un margen de beneficio del 10,4 % . Esto indica un aumento del 6,4 % de las ventas y un descenso del 2,4 % en el margen de beneficio.»

Sería más claro hacerlo de la siguiente manera:

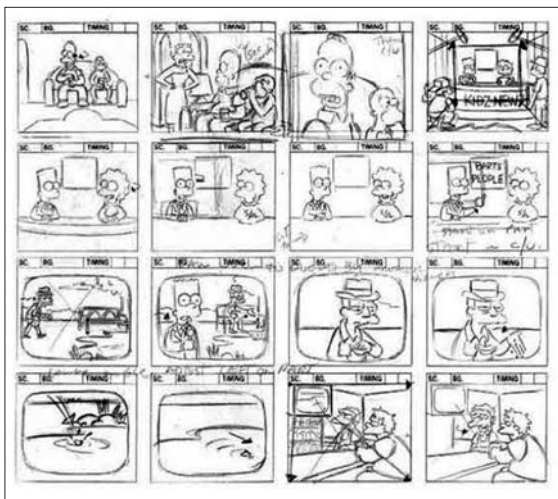
	Ventas	Margen de beneficio
1996	126.420 unidades	10,40%
1997	134.460 unidades	8,00%
Evolución	6,40%	-2,40%

Estos datos deben entenderse completamente, tras una mirada de diez segundos o menos, así que enseñaremos o destacaremos claramente aquellas cifras que guarden relación directa con la argumentación. Las demás filas y columnas pueden llevar a confusión.

En los gráficos, hay que evitar combinar colores de tonalidad parecida, muy brillantes, rojo/verde... (comprobarlo previamente en el proyector). No rellenar tampoco con iconos y dibujos solo por el hecho de ocupar espacio. El mejor fondo de transparencia es, sin duda, el blanco.



Antes de escribir nada en el PowerPoint, podemos empezar a dar forma a la presentación a modo de *story-board*, esquema similar al usado por los publicistas previo al rodaje de un anuncio o serie.



Una vez predispuestos a su configuración definitiva, jamás accionaremos el comando de copiar y pegar del documento (u hoja de cálculo) que hayamos entregado como trabajo final. Este debe ser redactado de nuevo, atendiendo a la selección y criba de ideas fuerza hecha en el apartado anterior y entendiendo que los registros de la comunicación exclusivamente escrita difieren de los de la comunicación en público.

Finalmente, podemos hacer un cierto *benchmarking* mirando lo que hacen otros en sus presentaciones para quedarnos con todo lo mejor que veamos:

- *Backstage*

El documento que jamás mostraremos al auditorio es el guión de presentación. Un soporte que podemos tener entre manos y que deberemos preparar para un uso ágil y efectivo.

Usaremos uno o varios tarjetones numerados con tapa dura, sin grapar y a una sola cara, como hacen los presentadores de televisión. Escribiremos en letra grande, combinando mayúscula y minúsculas, dejando márgenes entre líneas y párrafos, de manera que se pueda leer con facilidad a distancia.

Añadiremos todas las indicaciones necesarias para señalar los aspectos y las frases más importantes mediante un lápiz fosforescente. También podemos relacionar el minutaje previsto en cada una de las ideas a desarrollar.

Finalmente, memorizaremos algunos datos complicados, frases y momentos críticos del guión. Es una manera de evitar quedarnos en blanco a la vez que nos dará mayor seguridad.

Ejercicio 10

Lee la siguiente lista de palabras una sola vez invirtiendo como máximo un minuto. Luego, sin mirar, inténtalas escribir en el mismo orden:

Portero, nevera, juzgado, ratón, alegría, teléfono, responsabilidad, familia, miedo

Solución

Si no has sido capaz, prueba con el método de la cadena de asociación. Para la primera palabra, imagínate un portero de fútbol con una nevera en las manos en vez de una pelota. Y así sucesivamente conectando las diferentes ideas en una historia de imágenes. Luego esta misma cadena o secuencia creada por ti, podrás utilizarla para otras palabras o ideas.

Recursos extraordinarios

Para hacer más digerible esta parte de mayor densidad de la presentación, los recursos que aconsejamos giran alrededor del concepto del *storytelling*, la técnica de explicar los hechos racionales narrándolos como una historia de manera que sean más comprensibles y tengan un matiz de emocionalidad. De hecho, a pesar de que actualmente tiene cierta preponderancia, no es nada revolucionario pues muchas de las enseñanzas de la filosofía y la religión se han transmitido a través de parábolas.

Dicen que los cuentos sirven para dormir a los niños y para despertar a los adultos. Normalmente lo que se pretende es que mientras el ponente explica y expone, existe un discurso interior en el auditorio que va resonando dentro de sí. Es lo que llamo discurso interior. Seguramente te ha pasado que una exposición, sea del tipo que sea, te ha llevado a mundos insospechados o que has conectado con sentimientos profundos. Ese es, pues, el verdadero objetivo del *storytelling*.

El ejemplo más paradigmático de uso de este gran recurso de la comunicación en público se ha dado en los últimos tiempos en la política. Con signos bien diferentes, Barack Obama lo empleó con Joe the Plumber, un fontanero anónimo utilizado como exponente para explicar el desarrollo de las diferentes políticas de bienestar social que quería implementar en su presidencia. Mariano Rajoy lo “intentó” con su ya famosa niña.

Alrededor de este método general podemos entrelazar recursos varios, como figuras retóricas u otras fórmulas para darle una forma más redonda y complementaria:

- *Metáforas*: de hecho, la explicación que he dado respecto a los fuegos artificiales responde a un ejemplo de metáfora.

- *Analogía*: intentar buscar una correspondencia que se puede hacer en un caso y en otro.
«El mundo es un pañuelo.»
- *Antítesis*: definir una cosa por oposición a otra. Es lo que en marketing se llama publicidad comparativa. Don Simón protagonizó una campaña en la que comparaba abiertamente su zumo de naranja con el de otra marca de reconocido prestigio, Granini.
- *Ejemplificaciones*: explicar ejemplos diversos que hagan válida la conclusión por la agregación empírica.
«El año 2010-2011 pasó esto y el año 2011-2012, lo otro... Por lo tanto, esta directiva no sabe gestionar la empresa.»
- *Citas, frases célebres, proverbios y refranes*: es la fuerza de la voz autorizada que le otorga veracidad porque está en el uso de la verdad. En publicidad se usan expertos y famosos de toda índole para reforzar el mensaje.

Recursos prohibidos

- Justificar el desorden y la no secuencia lógica de la exposición.
«Todo lo que os estoy contando que suena a rollo luego lo conectaré.»
- Uso de eufemismos para no afrontar una determinada realidad o no decir claramente aquello que realmente queremos decir utilizando otras palabras.
«Desaceleración momentánea» para definir la crisis y «brotes verdes» para intuir la salida de esta.
- Criticar a alguien o algo de manera airada y directa (es mejor usar la ironía diciendo algo con intención para que se entienda de otro modo).

«el Sr. Bárcenas, que es un corrupto...», mejor
«pobre Sr. Bárcenas, que no podrá llegar a fin de mes.»

- **Desenlace**

«Bien está lo que bien acaba.»

Refrán popular

En el desenlace se debe recordar lo que hemos dicho en el nudo, donde hemos desarrollado lo que ya habíamos anunciado en la introducción. Como en el telediario, tenemos que volver a los titulares (*flashback*) para ampliar, matizar o minimizar alguno y resumir los puntos más importantes.

Este final no solo es un simple recordatorio, sino que también requiere, como se traduce la palabra «epílogo» del latín, añadir algo a lo dicho.

Recursos imprescindibles

- Establecer las conclusiones.
- Si eres el último ponente o grupo, y las presentaciones tienen algún tipo de conexión, se puede recapitular haciendo referencia a los otros ponentes o presentaciones.
- Agradecer la atención sin buscar el aplauso fácil.
- Ofrecerse en adelante para dudas, soporte o concretamente para contestar a las preguntas.

Recursos extraordinarios

Ahora es el momento, si hemos sido capaces de estar a la altura, de que nos recuerden y mantengan para siempre en

sus retinas esta presentación. Así que debemos hacer alguna petición concreta, intentar inclinar al auditorio a favor de una determinada propuesta... Los recursos que nos pueden ayudar a ello son:

- *Pregunta retórica*: es una pregunta que no busca una respuesta directa e inmediata, sino que tan solo se hace para provocar una determinada reflexión en el diálogo interno de cada una de las personas que conforman el auditorio.

«Como hemos visto, estamos en el fondo de un pozo y solo tenemos esta cuerda. Podemos hacer dos cosas con ella: ahorcarnos o emplearla para escalar hasta la superficie. ¿Qué decidís? La respuesta es vuestra.»

- *Clímax*: incrementar la fuerza de una idea.

«Como han podido observar, nuestra idea de negocio no es buena, es buenísima.»

- *Inclinación favorable*: pedir soporte directamente.

«Les pido por favor que tengan a bien considerar nuestra propuesta y que después de su deliberación, su respuesta sea afirmativa.»

- *Minimización*: sacar importancia a algo.

«No teníamos dinero al principio, pero con sudor y lágrimas lo sacaremos adelante.»

- *Reimpactar*: usado por el ilusionista Anthony Blake en sus espectáculos.

«Todo lo sucedido es producto de su imaginación. No le den más vueltas, no tiene sentido.»

Recursos prohibidos

- Terminar en seco
 - «Esto es todo.»
- Preparar excesivamente un aplauso fácil
 - «Gracias por venir, gracias por todo...»
- Vigilar con ciertas falacias (recopiladas de Anthony Weston en su obra *Las claves de la argumentación*) al enunciar las conclusiones
 - *Ad hominem* (apelar a la persona): atacar a la persona (también llamado hombre de paja), en vez de atacar sus cualificaciones.
 - «Ninguna persona razonable defendería esto.»
 - *Ad ignorantiam* (apelar a la ignorancia): una afirmación es verdadera solamente porque no se ha demostrado que es falsa.
 - «No está demostrado que yo me vaya a morir», Eduard Punset *dixit*.
 - *Ad misericordiam* (apelar a la piedad): apelar a la piedad como un argumento en favor de un trato especial.
 - «Solo os tengo a vosotros y sin vuestra ayuda no podré tirar adelante el proyecto.»
 - *Ad populum* (apelar al pueblo): apelar a las emociones de una multitud.
 - «Lo dice todo el mundo.»
 - Afirmar el consecuente o, al contrario, negar el antecedente: es una falacia deductiva obviando todas las demás alternativas.
 - «Cuando llueve (p) Antonio suele llegar tarde (q). Antonio llega tarde (q). Está lloviendo (p).»
 - «Cuando llueve (p) Antonio suele llegar tarde (q). Antonio no llega tarde (q). No llueve (p).»

- *Causa falsa*: si la causa es falsa, también lo será que el efecto sea debido a ella.

«El profesor me tenía manía y por ello suspendí la presentación.»

- *Non sequitur*: extraer una conclusión que no sigue pues no se puede inferir de la prueba. En el caso de las estadísticas, es más que evidente. Dicen que no hay nada más falso y manipulable que los datos estadísticos.

«Cada español tiene de media un móvil y medio» (habrá que tengan tres y muchos otros ninguno).

- *Composición*: asumir que un todo deba tener las propiedades de sus partes.

«El Real Madrid es un gran equipo pues cuenta en sus filas con Cristiano Ronaldo.»

- *División*: es opuesta a la anterior, asumir que las partes de un todo deben tener las propiedades del conjunto.

«Todos y cada uno de los jugadores del Barça son extraordinarios pues han ganado Copa, Liga y Champions.»

- *Falso dilema*: reducir las opciones que se analizan solo a dos. En política lo utilizan mucho los partidos mayoritarios.

«Este domingo solo hay dos opciones de voto útil: X o Y.»

- *Petitio principii* (petición de principio): usar de un modo implícito la conclusión como una premisa. El argumento asume aquello que está intentando probar.

«La Biblia es cierta (p) porque Dios la escribió (q). La Biblia dice que Dios existe. Por lo tanto, Dios existe.»

- *Preguntas complejas*: exponer una pregunta o una cuestión de tal manera que una persona no pueda acordar o discrepar sin obligarse con alguna otra afirmación que nosotros queremos promocionar.

«¿Seguirá a su conciencia, en vez de a su cartera, y hará una donación para la causa?»

3. Última impresión

«Si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo, ganarás todas las batallas. Si te conoces a ti mismo pero no conoces a tu enemigo, por cada una de tus victorias sufrirás una derrota. Si no conoces ni a tu enemigo ni a ti mismo, perderás todas las batallas.» Sun Tzu. *El arte de la guerra*.

Si la primera impresión es el antecedente inmediato a la fase de introducción, las preguntas son el apéndice a las conclusiones. Si decíamos que la primera impresión es crítica, ahora nos encontramos en el momento de la verdad. Es el sabor de boca con el que se quedará el tribunal.

En las presentaciones de proyectos y trabajos, el tribunal formula verdaderas “*killer questions*”, ya sea en forma abierta demandando ampliación de la información presentada, o en forma cerrada para buscar concreción. Una mala gestión de las respuestas puede invalidar y tirar por tierra la presentación más brillante.

Las preguntas, aunque puedan parecer la máxima expresión de la improvisación, se deben preparar. La mejor improvisación es aquella que se prepara y planifica. No es lo mismo responder improvisadamente, pues alguna cuestión se nos escapará, que improvisar cada una de las respuestas.

Aquellos que parece que improvisan, no lo hacen de tal

forma. Tienen una mínima estructura de contenido sobre la que pueden hacer más o menos variaciones. Evidentemente, la experiencia es un grado para ello. Pensemos si no en la música de jazz, paradigma de la improvisación, que tiene como norma estructural presentar, al principio y al final de cada pieza, lo que se llama *head* o melodía de la canción. Este *head* no es improvisado, sino que se trata de un elemento pre-compuesto que sirve de marco estructural para las improvisaciones.

Ejercicio 11

1ª parte

Prepara durante 30 segundos una historia que incluya las palabras gato, piscina, tristeza y humildad. Verbalízala como si fuera un discurso.

2ª parte

Imagina que acabas de llegar al acto de graduación de tu centro docente y te advierten que en cinco minutos saldrás a hablar delante del auditorio y en representación de tus compañeros, pues el delegado ha avisado que está indispuesto. ¿Qué les transmites?

Solución

Improvisar es muy complejo y siempre es bueno tener algo preparado visualizando todas las posibles circunstancias que se pueden dar.

Para la preparación de las preguntas, debemos hacer un ejercicio similar al que realizamos cuando tenemos que enfrentarnos a un examen. ¿Qué van a preguntar, qué entrará?, nos cuestionamos. Como profesor y miembro de tribunales, puedo decir que, más o menos, casi siempre es

una amalgama de contenidos entre los que se encuentran: algo muy crítico e importante, algo secundario que ha sido explicado de pasada y, finalmente, algún elemento que se considere que no ha estado bien trabajado, es inconsistente o existe algún error de concepto al respecto.

Ejercicio 12

Piensa un número del 1 al 4.

Solución

¿Has escogido el 3? ¿Magia? No, simple anticipación.

Las preguntas deben ser escuchadas activamente. En el caso de que el tribunal nos interrumpa durante nuestra exposición para hacer cualquier pregunta, actuaremos de igual forma. A continuación responderemos sin ponernos nerviosos y siguiendo con el guión establecido. Si dichas preguntas son al final de la exposición, mucho mejor pues nuestra predisposición será mayor.

En caso de ser un grupo, deberemos repartirlas. Todos los miembros deberán contestar al menos una pregunta. Solo en el caso de que no haya una para cada miembro, se entenderá el silencio de éste. El reparto puede establecerse *a priori*: cada uno contesta las preguntas que hacen referencia a la parte sobre la que ha hablado, contestamos en el mismo orden de intervención... Estos criterios, aunque son claros, no son del todo aconsejables. Son demasiado estrictos y no promueven que conteste a cada pregunta la persona más preparada para ello. Quizás hacer un reparto en vivo y en directo pueda ser lo mejor. Eso sí, ha de ser muy ágil.

Las ruedas de prensa son claros ejemplos de cómo afrontar la respuesta a las preguntas de nuestra exposición. En el mundo del fútbol he constatado tres grandes paradigmas actitudinales y de predisposición:

- Método Cruyff:
«Tu di el que quieras que yo responderé lo que me dé la gana.»



- Método Mourinho:
«¿Por qué me preguntas esto? Si yo fuera periodista, no preguntaría jamás eso. Hacer bien vuestro trabajo.»



- Método Guardiola:
«No se preocupe, estaré aquí el tiempo que sea necesario para contestar a todas las preguntas que se me hagan en el idioma que sea.»



Lógicamente, el último método es el más adecuado, pues denota una intencionalidad de responder de manera directa, útil y con enfoque positivo, es decir, como apuntábamos en el capítulo 1, una comunicación de escucha activa, empatía, asertividad y de control emocional.

La manera de implementar este método en la práctica se realiza:

- Repitiendo en voz alta la pregunta para darla a conocer a todo el auditorio, si hay gente más allá del tribunal y se intuye que quizás no la han podido escuchar bien. A la vez que verificamos que la hemos entendido correctamente, también ganamos tiempo para pensar la respuesta.
- Dirigiéndonos personalmente por su nombre a la persona que nos ha hecho la pregunta (saber su nombre *a priori* o preguntárselo en ese momento) aunque seguiremos teniendo en cuenta al resto del tribunal y al público.

- Aprovechando las preguntas para customizar nuestro mensaje a los miembros del tribunal (siempre que hayamos podido indagar en la fase de Planificación o durante la propia presentación, el sistema representativo predominante del preguntador):
 - Al visual le mostraremos alguna foto, algún diagrama o textos con diferentes colores... Incidiremos en la comunicación no verbal.
 - Al auditivo le explicaremos las cosas de manera cuidadosa, incidiremos en los puntos clave haciendo de caja de resonancia, energizaremos con el tono y los silencios... Nos basaremos en la comunicación verbal y paraverbal.
 - Al kinestésico le mostraremos proximidad, confianza y cercanía, generaremos «presencialidad» y movimiento en la respuesta. Trabajaremos desde la kinesiología.

En cualquier caso, hemos de preparar a conciencia aquellos canales que no son propiamente nuestros o que de manera natural o espontánea no usamos. Lógicamente, el dominio y la utilización de los tres asegurará, ya en primera instancia, atender a toda la heterogeneidad posible del tribunal.

- No mintiendo jamás. Seremos honestos y sinceros. Si no sabemos la respuesta, lo reconoceremos y nos comprometeremos a dar una respuesta *a posteriori*.
- No contradiciéndonos si presentamos en grupo. También minimizaremos cualquier matización a la respuesta dada por otro compañero a no ser que haya contestado un verdadero despropósito.

A veces las preguntas no tienen signo de interrogación, sino que sirven más para contentar el ego del que pregunta o buscan quizás una reacción con una contrapregunta o debate. También sucede que el tribunal aprovecha la ocasión para dar su opinión al respecto del trabajo en general y de nuestra intervención en particular.

Las técnicas asertivas nos invitan a mostrar, sean cuales sean las circunstancias anteriores, una actitud firme aunque receptiva a la vez:

- *Disco rayado*: repetición ecuánime de una frase o idea fuerza que expresa claramente lo que deseamos sin caer en la trampa de posibles provocaciones.
«No quiero discutir frontalmente de ese tema... De verdad, no insistas, no quiero ir más allá.»
- *Banco de niebla*: encontrar algún punto de verdad en las palabras/razones del otro a pesar del mantenimiento de la propia opinión.
«Entiendo tu opinión y quizás puedas tener cierta razón en algunas de las cosas que dices, si bien mi postura es clara y sigo pensando lo mismo.»
- *Asertividad positiva*: reconocer lo bueno y valioso que tiene la otra persona a pesar de mantener el posicionamiento.
«Me sabe mal porque sabes que te respeto , pero tengo que afirmar que...»
- *Aserción negativa*: aceptar la crítica, si es razonable, sin rebajarse ni machacarse.
«Acepto que me equivoqué en las formas, pero eso no significa que no tenga razón en lo que digo.»
- *Interrogación negativa*: contestar las críticas de manera preventiva por si existen dudas sobre la bondad de estas.

«Sí, tienes razón, fui demasiado sincero. Pero eso, ¿tiene algo de malo?»

Estamos ante un verdadero regalo, que nos brinda el tribunal en forma de opinión o juicio de valor, que nos puede servir para reflexionar o mejorar. Si es de signo positivo, agradecerlo. En caso contrario, no lo discutiremos ni tampoco nos vamos a justificar. Simplemente es su opinión, sin más, desde su sinceridad y en el ámbito concreto en el que nos conoce. Podemos pedir aclaraciones si no se entiende o se quiere profundizar más, aunque quizás el mejor momento sea justo al finalizar el acto en sí.

Lo que jamás haremos será contraatacar ni enfrentarnos directamente con el tribunal. Si los comentarios son inoportunos o destructivos (incluso intencionados) del tipo «sois unos caóticos», «vuestra presentación en general fue un desastre», «estuviste mal por esto... esto... y además...», esquivarlos con diplomacia. Siempre estaréis a tiempo, cuando ya no estén delante, de “devolver el regalo”, «tirarlo a la basura».

C. Puesta en práctica

Si has llegado hasta este punto, has aprendido los conceptos y realizado los ejercicios propuestos, y además has preparado la presentación, es como si hubieses aprobado ya la teórica del carné de conducir. Pero, como bien sabes, para obtener el carné debes subirte al coche y practicar lo que has asimilado en la teoría. A nadie se le ocurriría examinarse antes de haber conducido durante algunas sesiones de prácticas con el monitor a la vera y su pie en el freno del vehículo. Te invito a que hagas algo parecido con tu presentación.

El día D, la fecha marcada en la agenda para exponer ante el tribunal tu presentación, jamás debe ser la primera y única vez que lo haces. Previamente, debes practicarla delante del espejo, ante tu familia, acompañado por tus amigos o de todo el grupo de presentación... Todo ello con el mayor grado de verosimilitud posible. Practícala en el aula donde se va a realizar la presentación oficial, haz que los que te escuchan ejerzan el rol del tribunal haciendo preguntas, poniéndote en compromisos...

Si quieres realmente mejorar en algunos de los aspectos que a continuación vamos a explicar en relación con la comunicación no verbal, necesitas urgentemente hacerte con una cámara de vídeo. Solamente así podrás analizar tus gestos mientras comunicas, cuál es la primera impresión que generas, cómo te mueves por la escena... Aunque seguramente cuando te veas no te gustará del todo, ni siquiera reconocerás tu propia voz, te aseguro que todo lo anterior es clave y fundamental.

Captarás rápidamente en qué aspectos de la comunicación paraverbal, de tu voz, y de la comunicación no verbal, la kinesia, puedes incidir para la próxima práctica. Y así tantas veces como sea necesario. Piensa que está en juego en total, según Albert Mehrabian, un 93 % de la efectividad comunicativa.

1. Paraverbal

A la comunicación paraverbal, el mismo autor le otorga un 38 %. La protagoniza la voz, ya sea esta en activa o bien en pasiva, el silencio.

A. Voz

«Nunca juzgo a un hombre por lo que dice, sino por el tono con el que lo dice.»

Anónimo



La voz es el instrumento musical más potente de cuantos se conocen. La suerte es que lo llevamos incorporado de serie, aunque lo infrautilizamos. Es un atributo innato, cada uno tiene la voz que tiene, aunque la podemos modular y utilizar de maneras insospechadas. Quizás tenemos entre nuestras ilusiones el tocar el piano o la guitarra pero, ¿y por qué no la voz?

La voz, como instrumento de viento que es, necesita gran ventilación y mejor hidratación. El segundo requisito se soluciona llevando consigo una botella de agua, sobre todo si se prevé que la intervención será larga. El primero se consigue con una buena respiración, honda y profunda, desde el diafragma y no desde el tórax.

Ejercicio 13

Comienza por inspirar en respiración completa contando mentalmente 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8.

Después contén la respiración contando 1, 2, 3, 4.

Y por último, espira contando mentalmente 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8.

Solución

Repite el proceso hasta que seas capaz de realizarlo con naturalidad. Puedes mejorar el proceso de respiración si en la espiración logras llegar hasta el número más alto que puedas: 16, 31... Mientras estés practicando, ten en cuenta que vas a oxigenar mucho el cerebro y como no estás acostumbrado te puedes marear. Si te sucede, deja pasar ocho horas antes de volver a intentarlo.

La mala dicción de las palabras, y también la voz temblorosa que puede estar provocada por el miedo escénico, son consecuencia directa de una respiración rápida e incompleta. Esta mala praxis provoca que la voz salga entrecortada o que incluso llegue un momento en que casi nos falte voz.

Ejercicio 14

Leer el siguiente trabalenguas poco a poco, silabeando correctamente.

«Estando la garza grifa con sus cinco hijitos garzos grifos, vino el garzo grifo a engarzo grifar a la garza grifa; y le dijo ella: quita de aquí garzo grifo que bien engarzo grifada estoy con mis cinco hijos garzos y grifos.»

Solución

Puedes hacerlo más rápido. ¡Pruébalo!

Una técnica “casera” para mejorar la dicción es ponerse un lápiz en forma horizontal entre los dientes, morderlo levemente y leer durante un rato. Es algo similar a lo que hacen los corredores de fondo al colgarse una mochila a la espalda con cierto peso durante los entrenamientos. Cuando se liberan de ella parece que en vez de correr, vuelen. Como explicamos para con los diferentes niveles de gravedad del miedo escénico, también delante de un determinado problema de dicción, lo más recomendable sería la visita al logopeda.

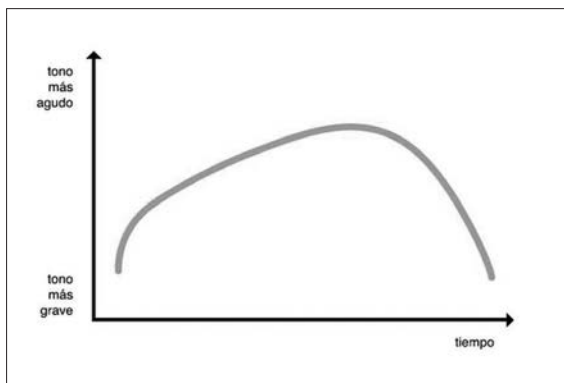
Lo que no se perdona jamás a un ponente es que aburra al auditorio. En esta sensación de hastío desempeña un papel predominante la voz. Suele suceder cuando el tono de voz del ponente es monótono. Como dice la palabra, el tono es mono: lineal, único e igual en todo momento.

La mejor metáfora que podemos usar para explicar cómo romper esta constante en la voz es la montaña rusa (y no por los gritos que emiten algunos...).



La vagoneta describe un trayecto de subidas, bajadas, tramos lentos combinados con otros raudos y veloces, piruetas, *loopings*... Un sinfín de movimientos sin tregua que impiden aburrimiento alguno.

Las curvas de entonación podrían ser la constatación de que lo que estamos describiendo es justamente la manera óptima de trabajar con la voz en una presentación. De hecho, la música es la combinación de sonidos y el tiempo:



Ejercicio 15

Leer las siguientes frases utilizando diferentes entonaciones:

- Qué profesional.
- ¡Qué profesional! (Admiración que aprueba la gran calidad)
- ¡Qué profesional! (Admiración que critica la mala calidad)
- ¡Qué profesional... ! (De forma burlona)
- ¿Qué profesional? (Cuestiona a qué profesional se refiere)
- ¿Qué... profesional? (Doble pregunta que expresa duda)
- ¿Qué... profesional! (Pregunta y afirmación admirativa)

Solución

Misma frase (comunicación verbal) infinitas posibilidades (comunicación paraverbal).

En la entonación buscamos la combinación de las cualidades esenciales musicales del sonido articulado:

- Timbre o tono: es el matiz característico de un sonido que depende de la altura de la nota, ya sea agudo (sol mayor) o grave (do menor).
- Velocidad: es el ritmo o la duración del sonido en el tiempo, sea este rápido (*allegro*) o lento (*adagio*).
- Volumen: es la intensidad o potencia de forma alta (*forte*) o baja (*pianissimo*).
- Fluidez: es la actitud o el carácter monótono (*marziale*) o colorido (*scherzo*).

Ejercicio 16

1. Lee el párrafo siguiente con voz natural o regular
2. Vuélvelo a leer con voz muy baja, casi susurrando.
3. Otra vez, ahora con toda la intensidad de voz.

Solución

De nuevo, misma frase (comunicación verbal) infinitas posibilidades (comunicación paraverbal).

Ahora que sabemos las diferentes modulaciones y la musicalidad con la que podemos dotar a nuestro discurso, gracias a la voz, es el momento de retomar el guión que hemos preparado para la presentación y completarlo con

los diferentes códigos de entonación: pausas cortas y largas, subidas y bajadas de volumen...

Una vez hayas agregado los códigos de entonación correspondientes, vocifera el texto, en voz alta, atendiendo a todas las indicaciones hechas con respecto a la voz y también con especial atención a las palabras difíciles. Seguro que descubrirás cosas que escritas parecían adecuadas pero que al decirlas suenan extrañas o pueden resultar farragosas.

B. Silencio (No voz)

«El sabio no dice todo lo que piensa
pero piensa todo lo que dice.»

Sócrates

El silencio es casi tabú en nuestra sociedad, algo que nos incomoda sumamente pues no estamos acostumbrados a él. Excepto cuando dormimos, ¿cuánto rato al día estamos completamente en silencio? Es por eso que tanto nos cuesta mantenerlo en la comunicación en público.

Los expertos en comunicación apuntan que el ponente puede estar en silencio hasta siete segundos sin que el auditorio se ponga nervioso o tenso. Esa es, sin duda, la mejor manera de recuperar el hilo cuando nos quedamos en blanco. No es momento para llenar ese espacio de onomatopeyas (eh, ah, bueno...), sino de silenciarnos para protagonizar una reflexión introspectiva que nos permita encontrar referencias, ya sea en la memoria de trabajo o en el guión que nos acompaña, para poder continuar donde nos habíamos atascado.

El silencio, además, nos puede ser de gran utilidad para:

- Captar la atención del auditorio, sobre todo al inicio de la exposición, si hay cierto desbarajuste o jolgorio.

- Cambiar de apartado o en las transiciones entre miembros del grupo mientras toman su lugar en el escenario.
- Escuchar activamente al tribunal en sus diversas intervenciones y, especialmente, en las preguntas que nos formulen:
 - Estando concentrados, eliminando posibles distracciones tanto externas como internas (diálogo interior).
 - No interrumpiendo y sin prisa alguna. Si lo hacemos, mostraremos impaciencia y falta de respeto.
 - Pidiendo ampliaciones o aclaraciones antes que contestando suposiciones.
 - Anotando en un papel las diferentes preguntas y el nombre de quiénes las han hecho (en el caso de un grupo esta tarea la realizará un solo miembro).

Finalmente, se dice que hay silencios que hablan más fuerte que las palabras. Por ello será del todo inadecuado dar un silencio como respuesta a una demanda o petición expresa del tribunal.

2. Kinesia

La comunicación no verbal o kinesia, como la bautizó el antropólogo y profesor Ray Birdwhistell, en su obra de mismo nombre en 1962, es la suma de presencialidad y gestualidad.

A. Presencialidad

«La sonrisa es la distancia más corta entre dos personas.»

Bernard Shaw

Uno de los principales objetivos de un ponente es romper la barrera que existe entre él y su público. Dicha barrera es visible y de carácter físico, tal y como muestra la fotografía. Una bidimensionalidad que se extiende a lo largo y alto de la sala: unos aquí y los otros allí, unos arriba y los otros abajo...



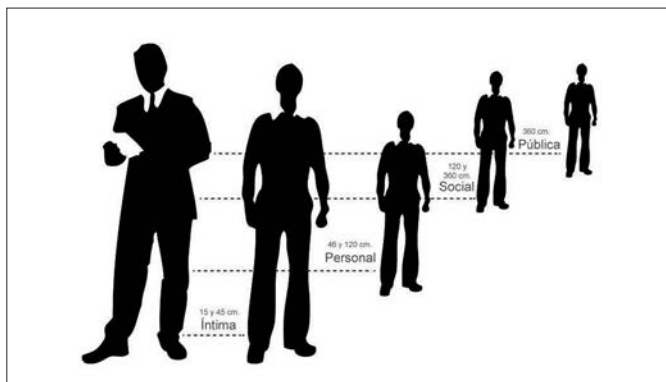
Pero existe otra barrera, invisible, que solo se percibe cuando el ponente está en el estrado. Es titánica y pesa como una losa: unos hablan y los otros escuchan, unos distinguidos y los otros por distinguir...

El ponente está delante de una verdadera gestión estratégica de las distancias. Quedarse detrás es sinónimo de no conectar, traspasarla en demasía es un grave error, lo que

Goffman (1979), estudioso de los «territorios del yo», llamaría intrusismo.

a. Proxémica: localización física y espacial

En los estudios realizados por Edward Hall, en sus obras de 1959, *The Silent Language* y de 1996, *The Hidden Dimension*, se pone de manifiesto el uso del espacio por parte de los seres humanos en los escenarios comunicativos. La proxémica, o distancia física, se basa en el grado de intimidad que existe entre los interlocutores. La intimidad es sinónimo de proximidad y por ende, de relación. Cuanto mayor sea la relación, más fluirán la comunicación. Es el baile del que hablamos en el primer capítulo del libro.



Así pues, siguiendo el esquema propuesto por Edward Hall, la distancia longitudinal establecida como óptima para hablar en público es de 360 cm. Además, en las presentaciones en público se añade una variable adicional, que es la altura o nivel, representado en algunas salas de conferencias por

estrados y tarimas. Es obvio que el noble objetivo es ensalzar la figura del ponente para que pueda ser visto desde cualquier punto de la sala. Sin embargo, indirectamente crea una distancia adicional.

La elevación está asociada a la superioridad y a la grandeza. Por ejemplo, los monarcas, los sacerdotes, incluso muchos profesores en el pasado, se dirigían a sus correligionarios desde los púlpitos. Por esa razón hoy en día en muchos centros docentes se ha eliminado la tarima de las aulas. El mensaje proxémico que se esconde tras esta reestructuración del mobiliario es poner al mismo nivel a profesor y alumno, cuestión que no debe ser confundida, aunque algunos lo hacen, con la tenencia de roles diferenciados.

La manera de reducir la distancia, acercándose físicamente a la zona caliente relacional, es:

- Saludar al entrar en la sala:



Siempre que el protocolo y la logística de la sala lo permitan, saludaremos al tribunal nada más entrar antes de iniciar la presentación. Debe ser un saludo neutro, no intrusivo, un contacto con tacto.

Lo aconsejable es un apretón de manos, controlando la fuerza y la dirección. En ese encuentro fugaz podemos extraer información de nuestro interlocutor en función de cómo saluda. El saludo del “quebrantahuesos” está asociado a la agresividad mientras que quien da la mano “de pez” comunica pasividad o desinterés. Ante la presencia de una mujer, un hombre puede tener la duda de si saludar con un beso (las mujeres entre ellas probablemente así lo harán) o extendiendo la mano como haría, en nuestra cultura, con un hombre. Lo correcto será esperar la propuesta de ella al respecto y actuar en consecuencia.

- Salir de la zona de confort:



Si bien la zona de confort es un concepto que se utiliza en el ámbito psicológico, aquí nos referimos a ella como espacio de seguridad. Es aquel lugar en el que nos sentimos cómodos y resguardados de las miradas del auditorio pues es algo que nos incomoda. Es algo similar a lo que sucede cuando entramos en un vagón de tren. ¿Qué hace la gente que ya viaja en él nada más poner tú los pies en el interior? ¿Repasarte de arriba abajo?.

No es tarea fácil circunscribir la zona de seguridad o confort del ponente pero podría estar representada por una posición sentada detrás de una mesa o bien de pie detrás de un atril. La mesa y el atril actúan como parapetos que resguardan al ponente de miradas indiscretas o asesinas mostrando solo la cabeza y una parte residual de nuestro tronco superior.

La zona de riesgo es la salida de la zona de confort. Lógicamente, el peligro reside en tener que mostrarnos de cuerpo entero, pero a la vez es una zona de oportunidades pues permitimos que el mensaje llegue enteramente a través de nuestro cuerpo. Por ello es fundamental recordar que en la fase de Planificación hemos de eliminar cualquier barrera comunicativa que se detecte.

Estando en el escenario, debemos tomar la escena. No es un juego de palabras. La escena es aquella parte del escenario óptima para situarse y moverse. Para ello es importante escoger una posición en la escena que nos permita dominar, con solo pequeños movimientos del cuello, la pantalla y el auditorio a la vez.

Esta acción obliga a presentar, siempre que se pueda, mejor de pie que sentado. Una comunicación sentada transmite conservadurismo, falta de dinamismo, desapasionamiento... Si decíamos antes que la monotonía de la voz genera aburrimiento, lo mismo se deriva de una persona sentada. Y todo sumado: nuestro rey en su clásica intervención navideña.



Para soltar amarras debemos deshacernos de unos grilletes invisibles que esclavizan a muchos ponentes a no salir de la cueva. Son la tríada ordenador-teclado-ratón. La única manera de tomar la escena es presentando, en caso de necesitar un PowerPoint de soporte, con un mando a distancia. Las ventajas, además de la comentada, son múltiples: dispone de un puntero láser para señalar en la pantalla, contiene un temporizador cuenta atrás, permite controlar la luz del proyector... Es crítico que en la fase de Planificación nos aseguremos de que la sala dispone de uno, y en la fase de Preparación, chequearemos su funcionamiento. Es importante recordar que jamás debemos traspasar ni tapar el foco de proyección de la pantalla.

En las presentaciones en grupo, la escena es solo para quien presenta en ese momento. Nuestros compañeros deberán sentarse preferiblemente fuera de la escena, aunque no muy alejados para poder realizar transiciones rápidas.

En cualquier caso, no basta solo con tomar la escena, sino

que debemos dominarla mediante movimientos variados. La variedad nada tiene que ver con ademanes nerviosos o repetitivos, por ejemplo, yendo de lado a lado del escenario como si de un partido de tenis se tratara. A la vez, han de tener un sentido y un fin determinados. A veces un pequeño paseo por el pasillo central de la sala puede generar proxémica con nuestro auditorio. Ahora bien, si el tribunal se sitúa en la primera fila, se verán obligados a girar la cabeza o nos perderán de vista. Si la intención es que no se duerman y cambien su postura, puede ser una buena idea. Si lo hacemos porque sí, los estaremos incomodando absurdamente.

En ausencia de GPS, te aconsejo que diseñes un pequeño mapa de movimientos que complemente la planificación y la preparación que has hecho en relación con la sala de exposición. Detecta y destaca las zonas frías y calientes que debes evitar o por las que intentarás transitar.

b. Psicogeografía: localización emocional y psicológica

Lo físico siempre ha sido más fácil de gestionar que lo químico. Además, el punto medio es fácil de medir pero difícil de establecer. Expresiones del tipo «estate en tu sitio», «no te pases de la raya» al igual que «hemos de romper el hielo» o «debemos ser cercanos» intentan guiar dicho modo de actuar. Quizás sea más sencillo sintetizarlo intentando mostrar una actitud positiva y de servicio para con el auditorio.

Así pues, la manera de reducir la distancia, acercándose emocionalmente a la zona caliente relacional, es:

- Adoptar un rol «amigo»

Es el lugar psicológico o representacional que queremos desempeñar en la presentación. Si nos situamos como ponentes expertos sabelotodo o con voluntad de sentar cátedra, crearemos distancia y rechazo, mientras que si intentamos actuar como simples conductores de un determinado mensaje, provocaremos proximidad y aceptación. Es mejor hablar para todos los públicos, sin grandes tecnicismos, pues a veces sucede que solo aquel que sabe algo en profundidad es capaz de explicarlo de manera que no lo entienda nadie. Simplemente se trata de pasar del «me entiendes» al «me explico», de ponernos al mismo nivel, no físico, sino intelectual.

- Lenguaje

Es la manera en que nos expresamos. Debemos emplear un lenguaje correcto y educado usando términos con significado denotativo. No queremos que las connotaciones puedan herir sensibilidades en expresiones del tipo «cáncer de la empresa» o «nicho de mercado». Tampoco debemos caer en expresiones machistas, o por qué no decirlo, feministas.

El idioma dentro de este apartado no es baladí. Si el protocolo no lo especifica, podemos tener la duda sobre cuál idioma utilizar. Siempre es cortés preguntar si en la sala alguien no comprende un determinado idioma. En caso contrario, escoger. Una solución intermedia, para evitar alejarnos de alguien en esta cuestión a veces sensible, sería preparar el PowerPoint en un idioma y presentarlo en otro. En el caso de que el tribunal haga una intervención en un determinado idioma, contestar en el mismo. En las presentaciones grupales

se utilizará, en la medida de lo posible, el mismo idioma por parte de todos los miembros.

Otra cuestión al respecto es el trato que se debe dispensar al tribunal. Son cuestiones que en la fase de Planificación se deberían investigar. Lógicamente, tratar de tú a alguien que espera ser tratado de usted es intentar una aproximación que se tornará en mayor distancia si cabe. Ante la duda, como explicamos en el apartado de la vestimenta, es mejor siempre pasarse de formal, en este caso, de distante.

- Diplomacia

Es la gestión de la postura opinativa. Intentar al máximo (aunque yo, en esta obra y en mis clases, tampoco lo acabo de conseguir del todo) no aludir en demasía a temáticas sensibles como las opciones políticas, el deporte, la religión, el sexo... Quizás más que el tratamiento, en mayor o menor medida, está penalizado el posicionamiento, pues queriendo hacer un guiño a un determinado sector del auditorio generaremos animadversión en el otro.

Merecen especial atención los chistes. Es mejor caer en gracia que hacerse el gracioso. Así que si no se visualiza claramente una carcajada unánime, mejor abstenerse.

- Puntualidad

Cumplir con los acuerdos establecidos en lo relacionado con el tiempo (hora de inicio, duración y hora de finalización) es un signo de profesionalidad y respeto hacia las otras personas. Nuestro tiempo tiene el mismo valor que el de los demás.

Debe respetarse la hora de inicio. Solo el tribunal podrá retrasarla o dar unos minutos de cortesía para que se incorpore

el resto del auditorio. Alargar la finalización, sobre todo si hay otras presentaciones a continuación, es una clara descortesía. Hacerlo generará nerviosismo en el tribunal, que podría advertirnos de la situación, penalizarnos o incluso cortar la exposición. Esto generaría una gran tensión e incomodidad, que serían el preludio de una fase de preguntas realmente convulsa.

Por todo ello, es fundamental la gestión del tiempo de la exposición mediante un reloj a la vista (el nuestro, el del mando de transparencia o el del aula, si lo hay) o un apuntador (del grupo o del auditorio).

- Autenticidad

Es justamente lo opuesto a la impostura o a la imitación. Normalmente lo que no es verídico o natural se rechaza. Somos como somos y aunque podamos aprender de los mejores, no debemos copiarlos, sino interiorizar sus acciones y ejecutarlas a nuestra manera.

En lo único que no debemos ser auténticos es en nuestra condición de «animales» racionales. Es crítico, como hemos comentado para las preguntas y el *feedback* recibido, mostrar autocontrol. No solo en esos momentos concretos, sino también cuando las cosas no salgan como las habíamos planificado y preparado. Jamás debemos echar la culpa a nadie en un escenario, pase lo que pase, aunque el ordenador no funcione o se vaya la luz.... y veros perder los nervios.

B. Gestualidad

Se ha escrito mucho al respecto del lenguaje del cuerpo y en especial de los gestos. Al final, existe en el imaginario colectivo una clasificación de gestos positivos y gestos prohibidos cuando en realidad estos jamás tienen un significado aislado del contexto en el que se producen.

El objetivo al respecto de la gestualidad es dotar a nuestro cuerpo de la distensión y la flexibilidad suficientes para acompañar y potenciar al mensaje verbal. De hecho, los considerados grandes comunicadores, aun cuando no están siendo visibles por su auditorio, por ejemplo, en intervenciones en radio, no cesan de gesticular. Son gestos espontáneos, interiorizados y no forzados por las exigencias de los manuales.

La gesticulación debe ser lenta, discreta, espontánea y sin exageraciones. Además, el gesto resta fuerza, es ejercicio en estado puro, con lo que no podemos gastar energía en balde. Debemos ser como el buen maratoniano que sabe cuándo mover los brazos para ayudarse en las subidas y cuándo los debe tener pegados al cuerpo sin demasiado balanceo.

Las diferentes partes del cuerpo con las que podemos ejercitar la gestualidad son:

- El tronco debe estar en postura de equilibrio, erguida pero no rígida. En caso de estar, excepcionalmente, sentado, tenerlo inclinado hacia delante. Nuestra emoción nos condiciona la postura. De manera proactiva, si la cambiamos podemos incluso cambiar nuestro estado emocional. Y todavía más, en relación con el baile comunicativo, podríamos incluso retarnos a cambiar la postura física del tribunal a partir de la nuestra.

Siempre deberemos estar de cara al auditorio, evitando dar la espalda, sobre todo en los momentos en que hablemos. En salas complejas, donde el mobiliario no se puede reestructurar y existen limitaciones para salir de la cueva, una solución es colocar un portátil entre el ponente y el tribunal que sirva de *teleprompter* y que nos permita mantener así la posición frontal y de cara.

- Las piernas deben estar juntas, solo separadas un palmo a la altura de los pies. No se deben entrelazar jamás, sobre todo si estamos presentando de pie.
- Los pies se levantan y no se arrastran mientras nos movemos por la escena.
- Los brazos deben situarse entrecáidos siguiendo el tronco y solo articularlos para una gestualidad circunscrita entre la cintura, los hombros y a un palmo del tronco.
- Las manos siempre han de estar visibles, sobre todo las palmas, pues es sinónimo de apertura, sinceridad y transparencia. Los magos así las utilizan para acompañar su comunicación verbal de «sin trampa ni cartón». Jamás las esconderemos en los bolsillos, quizás una, momentáneamente, pueda ser aceptable. Tampoco detrás de la espalda.

Las manos han de estar libres para la gestualidad y, por lo tanto, deberemos tenerlas lo menos ocupadas posibles. A veces dicen que sostener algo en la mano da seguridad y apretar el objeto en cuestión alivia el estrés. Como el pasador de transparencias, al ser casi imprescindible, formará parte de esta lista, es mejor que el guión o el bolígrafo (para escribir las preguntas y no para jugar con el sonido del abrir y cerrar) descansen sobre la mesa. En caso contrario, tendremos las dos manos ocupadas.

No hay que señalar con la mano en la pantalla de proyección, a modo de sombras chinescas, sino hacer uso del puntero láser del pasador de transparencias con pulso firme. Vigilar gestos parásitos, como rascarse el cuello, tocarse el pelo de manera compulsiva... y gestos amenazantes del tipo señalar con el dedo o golpear la mesa.

- La cabeza, y en concreto la cara, es donde reside la fisonomía, más concretamente el triángulo, síntesis emocional, formado por la frente, los ojos y la boca. Cicerón, en su magna obra *De oratore*, afirma que «la cara es el espejo del alma». Sin duda, no podemos escoger la cara que tenemos, pero sí la que ponemos.

Según los estudios del psicólogo Paul Eckman, destacados en 1983 en su obra *Emotion in the human face*, se concluye que las emociones (alegría, tristeza, ira...) expresadas en la faz no son determinadas culturalmente, sino que son más universales, inconscientes y de carácter biológico, tal como planteaba la hipótesis de Charles Darwin.

Eckman contabiliza alrededor de un millar de microexpresiones diferentes que se pueden mostrar a través de la fisonomía y unas diez mil acumulables en un espacio temporal de dos horas. Es ahí donde el auditorio buscará con su mirada, no solo configurar la primera impresión, sino información adicional de convicción, duda, engaño, respecto al ponente. De hecho, la mentira se detecta principalmente en la cara, siempre que no haya botox que la paralice.

- Los Ojos son nuestra mirada y el foco de las miradas de los demás. Queremos que nos miren y por ello somos los primeros que tenemos que mirar.

La mirada del ponente debe tener siempre por objetivo el auditorio. Así, no miraremos al vacío, ni de manera periférica, ni al suelo, ni de forma fija, ni desviaremos la mirada... En el momento de las preguntas o si se va a dedicar un tiempo a tratar sobre un determinado tema, hay que apagar la imagen del proyector para centrar las miradas en el ponente y no en la pantalla.



Miraremos al tribunal usando la mirada de barrido o de faro (de lado a lado), no centrando la mirada constantemente en la cara «diana» más amable o interesada. Una mirada sostenida en el tiempo puede interpretarse como hostil. Además, esta persona se agobiará y el resto a los que no miremos nos abandonarán. Si asistiese público el día de nuestra exposición, se podría utilizar una mirada por zonas, recreando una M o una W para pasar por todas ellas o bien marcándose algunas anclas zonales (al final, en medio o las primeras filas) para que dichas miradas sean representativas de toda la zona en cuestión.

Ejercicio 17

1. Una persona voluntaria se aleja del grupo y prepara un discurso de temática libre para ser presentado durante 5 minutos.
2. El resto de personas que ejercen de auditorio se colocan una hoja DIN A-4 delante de la nariz dejando entrever los ojos (el ponente no sabe si se le comunica el motivo).
3. El objetivo del ponente es mirar a su auditorio mientras realiza su exposición. Solo si mira a una persona del público directamente en dos ocasiones durante el discurso esta bajará su hoja.
4. El objetivo implícito del ponente es que no quede ninguna hoja alzada.

Solución

La parte más complicada de la kinesia es sostener la mirada durante la exposición. Si lo logras, felicidades.

Con la mirada, el ponente debe aprovechar para captar *feedbacks* implícitos en los gestos y las posturas del tribunal. Sus sentimientos al respecto de nuestra evolución nos los comunican primero, mientras exponemos, con sus gestos. Dicha captación constante y sobre la marcha debe servir al ponente para reconducir el discurso o retroalimentar el ritmo, la focalización... Por ejemplo, si el tribunal toma nota de algo que estamos diciendo es signo evidente de que interesa y, por lo tanto, deberemos ampliarlo *ipso facto* o bien prepararnos para ser preguntados más tarde sobre ello.

Ejercicio 18



Solución

Son todas ellas posturas que denotan cierta evaluación, duda o incluso cierto rechazo ante lo que estamos presentando. Deberemos dar un vuelco, sobre la marcha, al qué o al cómo estamos exponiendo el tema.

Incluso, haciendo referencia a los canales representativos, podríamos intentar captarlos para luego en las preguntas poder contestar customizadamente. Deberemos, pues, atender con la mirada (o con el oído):

	Diría algo así como:	Con una respiración:	En una postura:
Visual	«Lo veo mal»	Alta y superficial	Tensionado
Auditivo	«Me suena a chino»	Central pecho	Cabeza medio inclinada
Kinestésico	«Ponlo en marcha»	Abdominal	Cabeza gacha, relax

Fuente: elaboración propia

D. Perfeccionamiento



Cuenta la historia que J. F. Kennedy, después de su primer acto público como presidente, la toma de posesión, llamó a un viejo amigo, el obispo Hannan, con quien había discutido antes sobre el arte de hablar en público, y le preguntó: «¿Qué tal me ha salido el discurso?». Al obispo le había gustado, y así se lo hizo saber, pero tenía algo que añadir: «Quizás debería usted haber hablado un poco más despacio para esperar la reacción de la multitud».

No sé si Kennedy llegó tarde o quizás no. Seguro que le sirvió para otros discursos. Aquel ya lo había facturado. En nuestro caso, la retroalimentación definitiva la dará el tribunal. Pero esta retroalimentación o *feedback* jamás debería ser el primero que se recibe, tampoco la presentación debería ser la primera vez, tal y como hemos comentado en el capítulo anterior. Así pues, os invito a daros *feedback* vosotros mismos y a que lo recibáis de los demás.

Es importante hacerlo de manera adecuada y útil. El buen *feedback* es:

- *Solicitado*: el *feedback* solo se puede dar si la otra persona quiere recibirlo. Solo lo haremos de manera proactiva

si queremos mucho a esa persona y pensamos que va a ser altamente beneficioso para ella.

- *Oportuno*: deberemos buscar el mejor momento para hacerlo, cuando la persona esté receptiva y dispuesta a recibirlo.
- *Adicional*: jamás deberá ser una información de cero que se da de manera unilateral. Deberemos pedir un *autofeedback* previo: ¿Cómo te has visto? ¿Cómo te has sentido? ¿Qué harías diferente la próxima ocasión? Verás cómo te ahorras más de la mitad de lo que tenías previsto decirle.
- *Empático*: debemos pensar más en la persona que lo va a recibir y menos en quien lo va a dar, es decir nosotros mismos. Deberemos adecuar el tono de voz, el lenguaje... en función de quien tengamos delante. Evaluemos primero el nivel de sinceridad aceptable y no caigamos en el «sincericidio» (decir todo lo que pensamos).
- *Reflexivo*: en relación con lo comentado anteriormente, antes de dar el *feedback* hay que pensar qué se va a decir y cómo. Hay que medir las palabras.
- *Descriptivo*: debe ser lo más objetivo posible, es decir, que describa lo que es constatable e irrefutable. No se debe entrar en cuestiones subjetivas u opinativas de carácter evaluativo.
- *Conductual*: dirigido a la conducta controlable y modificable. Nada referente a la persona en sí misma.
- *Específico*: siempre deberemos buscar el momento concreto que sirva de referencia a la persona sobre cuándo ha actuado de ese modo. No se debe generalizar con un «siempre» / «nunca».
- *Equilibrado*: todos tenemos puntos fuertes y puntos débiles. No lo hacemos todo bien ni tampoco todo

mal. Cuando damos *feedback*, tenemos tendencia a comentar lo que no ha estado a la altura. Es el *feed in back*, juego de palabras que significa, «patada en el culo». Actualmente se habla de la técnica del *appreciative inquiry* que basa su *feedback* en la búsqueda de los puntos fuertes como acicate de la corrección de los débiles.

- *Constructivo*: la traducción de la palabra *feedback* es la «retroalimentación» del pasado. Quizás deberíamos apostar más por el *feedforward*, «alimentar el futuro». De nada sirve mirar hacia atrás, lo más importante es qué haremos la próxima vez.
- *Individualizado*: no admite comparaciones, pues cada persona es diferente. Decirle que no lo ha hecho tan bien como «Pepito» no le va a ayudar, al contrario, se sentirá incapaz pues no es como «Pepito».
- *En plano de igualdad*: el que da el *feedback* no es ningún experto ni un sabelotodo. Y por ello el tipo de expresiones que deberá utilizar en la comunicación verbal serán del tipo «me parece», «creo», «podrías»... Hay que alejarse de sermones, desaprobaciones, consejos...
- *No acumulativo*: solo hacemos referencia a aquella ocasión o presentación.
- *Continuo*: no debe ser algo puntual, sino que la mejora continua se basa también en un *feedback* continuado.

Finalmente, y también a modo de resumen, acompaño la tabla de *feedback* que utilizo para evaluar en mis actuaciones como tribunal de proyectos y trabajos. Espero que te pueda servir en la retroalimentación de tus ensayos para que el día D todo resulte bien.

PRESENTACIÓN TRABAJO O PROYECTO			A POTENCIAR	A MEJORAR
PLANIFICACIÓN	Virtual ? %	Protocolo		
		Propósito		
		Ponentes y público		
		Timing		
		Contenido		
		Entorno		
PREPARACIÓN	VERBAL 7%	Primera impresión		
		Patrón		
		Preguntas		
PUESTA EN PRÁCTICA	PARAVERBAL 38%	Voz		
		Silencio (no voz)		
	NO VERBAL 55%	Presencialidad		
		Cinesia		

Fuente: elaboración propia

Podrás comprobar que no hablo de puntos fuertes y débiles. Lejos de una huida eufemística, me siento más cómodo pensando que lo que haces bien lo debes potenciar, para ser el eje de tus actuaciones futuras, y aquello que no ha salido del todo bien, tan solo es una oportunidad de mejora.

La parte de la fase de Planificación, que es *a priori* y no tiene una traducción directa en la puesta en escena, como sí las fases de Preparación y Puesta en práctica, será evaluada por el tribunal de manera intuitiva. En función de los hechos y la evolución, podrá imaginar si esta se ha realizado o no de manera adecuada. Estamos delante de algo totalmente virtual. Del mismo modo, su importancia o impacto en la efectividad de la comunicación, como hemos comentado con anterioridad, no tiene porcentaje fijado alguno, aunque volvemos a insistir en su relevancia.

Capítulo IV

Exposiciones virtuales

Existen en el mercado cada vez más estudios universitarios, de posgrado y máster, en formato semipresencial o completamente *on-line*. Alumnos de diferentes partes del mundo, sin ubicación física ni tampoco huso horario comunes, convergen en una plataforma educativa para visualizar locuciones docentes, realizar actividades y ejercicios, compartir aprendizajes en los foros...

Del mismo modo que en las ediciones presenciales, cuando los estudios están llegando a su fin, los alumnos entregan y presentan seguidamente sus trabajos y proyectos de final de estudios. Lógicamente, y siguiendo el formato de estudios elegido, dichas presentaciones son *on-line*. Para este cometido, existen principalmente dos modalidades totalmente diferenciadas:

- En vivo y en directo: utilizando una *webcam* y visualizada en *streaming* (síncrona).
- En diferido: grabada en vídeo y enviada como un archivo multimedia (asíncrona).

En ambos casos, las preguntas se harán en vivo y en directo, pues aunque la presentación sea grabada, deberá conectarse *on-line* para contestar también las preguntas.

Cuando Albert Mehrabian escribió su obra *Mensajes silenciosos*, no contempló, como era natural, la posibilidad de este escenario virtual tan presente treinta y tantos años más tarde. Sin duda alguna, la revisión y actualización del estudio se hacen más que necesarias. A grandes rasgos, sin base empírica alguna, podríamos hacer algunos comentarios generales, que luego ampliaremos, respecto de cada aspecto comunicativo:

- *Verbal*: mantiene su rango y su nivel sin padecer variación alguna.
- *Paraverbal*: la voz pierde enteros pues no se puede comparar una interlocución natural con otra artificial.
- *No verbal*: es, quizás, donde se presenta el mayor decremento en cuanto a potencialidad. La distancia física es más que evidente, la psicológica presenta una conexión emocional coartada, y la gestualidad puede ser coartada por el uso de videocámaras o *webcams*.

Siguiendo el esquema propuesto y aprovechando la ocasión para repasar los conceptos que hemos ido explicando en el libro, aplicados ahora a las presentaciones virtuales, daremos varios consejos para mitigar algunos de los inconvenientes que genera esta herramienta tan fantástica y revolucionaria que tenemos entre manos llamada internet.

En cuanto a la *fase de Planificación*, mi recomendación es apostar por el formato de grabación en vídeo, en el caso de que el *protocolo* no indique lo contrario. La ventaja reside en que esta es asíncrona, con lo que se podrá corregir tantas veces como sea necesario antes de enviar la versión definitiva. Será llevar el proceso de puesta en práctica hasta las últimas consecuencias con intentos infinitos.

El *propósito* incrementa la filosofía de trascender el acto académico. El formato vídeo o virtual puede ser exportable o transferible, por voluntad propia o ajena (sin saberlo) a cualquier *público*. Ese vídeo puede dar la vuelta al mundo a golpe de clic. Así pues, la potencialidad de persuadir se incrementa exponencialmente. Del mismo modo, no hacerlo puede generar para la imagen personal o profesional del *ponente* un claro perjuicio si no se hace entrega de un producto final del que sentirnos verdaderamente orgullosos. Es lo que hoy en día se ha venido a llamar *personal branding*, temática de la cual escribí hace un tiempo una obra específica para esta misma editorial.

Deberemos apostar por un *tiempo* de exposición, fuera de lo que marque el *protocolo*, lo más breve posible. La capacidad de atención en una conversación no presencial es marcadamente menor. Quizás el hecho de no tener la «presión» de estar delante de la persona provoca un efecto de relajación y desconexión. Será importante planificar un espacio de tiempo previo a la exposición para probar que todos los elementos de la conexión funcionen a la perfección: la velocidad de internet, el micrófono, la imagen en pantalla...

Si bien para el *contenido* poco hay que variar, sí requiere una atención especial el *espacio* donde realizar la presentación. Ya sea grabada u *on-line*, deberemos buscar un lugar lo más parecido al tipo de aula o sala que el centro alberga para las presentaciones presenciales. Este lugar, como mínimo, deberá disponer de un ordenador, una pantalla de proyección y un proyector *ad hoc*. Huir de cualquier escenario similar a la habitación de casa, un despacho repleto de libros y desordenado o un lugar exterior como una terraza. Una vez elegido, haremos pruebas de sonoridad a través de la cámara de vídeo o la webcam, en función de nuestra opción.

En caso de realizar una presentación *on-line*, también deberemos proveernos de un software tipo Skype o Google Talk, además de una *webcam* con micrófono incorporado.

En cuanto a la *fase de Preparación*, el miedo escénico tan presente en la *primera impresión* se minimiza. La virtualidad impresiona menos, pues no estamos cara a cara realmente, y si encima la presentación es grabada, a pesar de que pueda existir alguna tensión, no es nada comparable a la real. La vestimenta debe cuidarse y en caso de hacer la grabación en vídeo, hay que intentar no hacer coincidir el mismo atuendo para la conexión de preguntas. En dicha conexión, evitar el complemento de los auriculares pues distraen.

Este es el momento crucial para demostrar lo que llamo «virtualegenia», la habilidad y la cualidad que hacen que una persona sea eficaz en un medio virtual. También, los posibles errores perceptivos pueden estar asociados a una mala conexión, problemas con el sonido... Por eso hemos aconsejado que se prevea un tiempo «ex-ante» para evitarlos.

La partitura *frontstage* toma todo el protagonismo en cuanto al *patrón*, más allá de que algunos de los recursos para la *comunicación verbal*, sobre todo de carácter extraordinario, no se pueden utilizar. Hablamos de un PowerPoint (o Prezi, según se prefiera), que en las conexiones *on-line* se podrá ver nítidamente mezclado con la imagen del ponente, aunque en las presentaciones grabadas se mostrará con dificultad en la pantalla. Quizás para estos casos sea necesario adjuntar dicho soporte multimedia en papel para que el tribunal pueda seguirlo sin problemas.

Las *preguntas* pueden tener un matiz de mayor complejidad. En general, los tribunales, dada la distancia, parece que se «atreven» más que cuando tienen a los alumnos cara a cara. Indudablemente, una presentación grabada también permite

al tribunal visualizar la presentación en más de una ocasión, avanzar y retroceder en ella, y apuntar tranquilamente todas las preguntas que se le ocurran. La oportunidad que se brinda entonces de tener al alumno en ciernes y a total disposición, hace de aquel espacio algo más propio de un interrogatorio.

Del mismo modo, el alumno debe gestionar mejor el autocontrol pues la distancia le puede hacer bajar la guardia y espetar cualquier impropio. Algo similar sucede en los correos electrónicos...

En cuanto a la fase de *Puesta en práctica, la comunicación paraverbal*, es decir, la *voz*, es claramente una de las damnificadas. La voz virtual está enlatada por la amplificación del micrófono, a veces entrecortada por la conexión y no siempre la sonoridad es la mejor; también depende del lugar o del aparato con el que se hable. Por eso es muy importante escoger un buen lugar.

La *no voz (silencio)* es fundamental trabajarla para no “pisarnos” mientras hablamos, sobre todo en las interacciones con el tribunal.

De todos modos, el verdadero talón de Aquiles de la comunicación virtual está situado en la *comunicación no verbal*. La kinesia es óbice que está restringida. La *próxima* o la distancia física es más que evidente. Análogamente, es algo similar a «tú en Boston y yo en California». De todos modos, a pesar de que las *webcams* comunes están pensadas para conversaciones entre personas sentadas y estáticas, valdría la pena buscar alternativas para poder hacerla de pie. La grabación en vídeo permite mayor dinamismo en escena, aunque luego tomemos asiento para las preguntas.

Por otro lado, la *psicogeografía* o la distancia psicológica hace difícil conectar a través de la red. Si bien es cierto que en la nueva era hay muchas parejas que se han conocido a través

de internet, el sí quiero (salir, estar, casarme contigo,...) lo han dado fuera de esta.

La *gestualidad*, sin embargo, pierde parte de sus elementos corporales, sobre todo si la comunicación es a través de la *webcam* y frente a ella. El ponente está absolutamente condicionado por lo que se llama el plano. Una de las preocupaciones, y por la que en la televisión no vemos una gestualidad excesivamente expresiva, sino más bien estática, es por la necesidad de no salirse de plano. Hacerlo sería algo parecido a dar la espalda al auditorio. En las grabaciones en vídeo, depende de cómo dispongamos la sala, el ordenador, la pantalla... el movimiento escénico puede hacer que desaparezcamos literalmente de la imagen.

Una de las claves y, por lo tanto, un aspecto que potenciar es la fisonomía y sus microexpresiones. Seguramente, es el plano por antonomasia de las presentaciones virtuales. En otro orden de cosas, la mirada se hace difícil de gestionar, más preocupada por mirar la imagen del interlocutor en pantalla que nuestra propia dirigida a la cámara. Lógicamente, captar los *feedbacks* implícitos del tribunal se hace complejo a pesar de que en la mayoría de ocasiones su imagen está también presente.



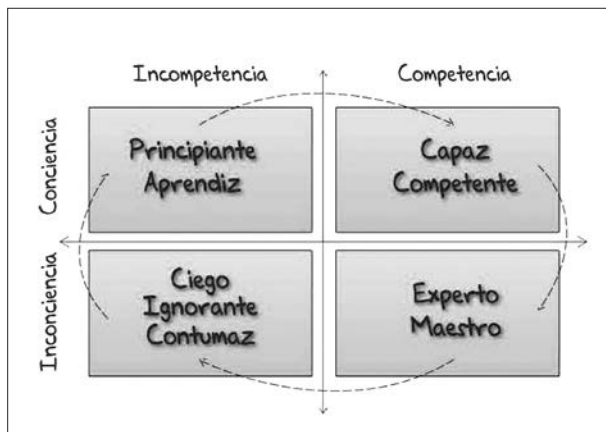
Un mundo repleto de oportunidades, todavía sin estudios amplios al respecto y con la confianza de que las tecnologías poco a poco irán mitigando las limitaciones. Quizás algún día el don de la ubicuidad llegue a hacerse realidad y solucione muchos de los retos propuestos en este capítulo.

Capítulo V

Presentaciones *cum laude*

Cum laude, en latín «con alabanza, laureado» es una locución latina usada para indicar el máximo nivel de desempeño en el ámbito académico y la unanimidad del tribunal evaluador al respecto de una presentación. Es, sin duda, el zénit, la cúspide del rendimiento, la excelencia. Esa es la apuesta de la mejora continua en cualquier habilidad o competencia profesional. De todos modos, es un camino que se ha de recorrer sin obsesionarse con la perfección, una quimera esta que no existe. Es una competición contra nosotros mismos, ajenos a comparaciones, que se debe ganar día a día, en cada oportunidad que tengamos de ponerla en práctica.

Posiblemente, cuando empezaste el libro sabías que algo fallaba en tu comunicación en público, que no te sentías a gusto, que estabas nervioso cuando te enfrentabas a un auditorio. Aunque quizás acabando ya estas últimas páginas hayas descubierto que, como decía Aristóteles, solo sabes que no sabes nada. Es justamente lo que nos sucede cuando profundizamos en algún tema. Caemos en la cuenta de que nuestra ignorancia es aún mayor de lo que creíamos. Es una incompetencia inconsciente la inicial, tal y como la denomina el círculo del aprendizaje, que se ha tornado ahora en algo consciente y a la vez constatable.



En cualquier caso, ahora tenemos ya en nuestro haber, siguiendo la analogía, el carnet de conducir. ¿Pero qué pasa el primer día que te pones al volante solo sin tu monitor? Tienes la L, te han dado permiso para conducir... pero, ¿realmente sabes conducir? Tan solo poner el motor en marcha ya estás mirando con cierta tensión qué pedal debes accionar para poner la primera velocidad y a la vez pensando cómo acelerar después. El coche, evidentemente, se cala. Aumentan los nervios. Solo proyectar en tu mente que cuando llegues a tu destino tendrás que aparcarlo, paras el coche y llamas a un amigo para que te acompañe. Quizás si vas acompañado... Es lo que se denomina la etapa de la Consciencia competente: sabes conducir pero tu consciencia exige una atención focalizada y casi exclusiva a lo que estás haciendo.

Algo similar te ocurrirá cuando empieces a poner en práctica lo que has aprendido en esta obra. Solo cuando hayas “conducido” varios días seguidos, con algún que otro rasguño o decepción, empezarás a manejarte de manera inconsciente, como si de automatismos se tratara. Entonces podrás poner

la radio, pensar en otras cosas mientras conduces... De igual modo, ese estadio otorga al ponente una capacidad mayor para el control del miedo escénico, la capacidad de improvisación, la licencia para atreverse a utilizar algunos de los recursos extraordinarios de los que hemos hablado...

Pero cuidado, aunque parezca paradójico, los accidentes más relevantes y por desgracia de mayor gravedad, no los sufren los conductores noveles, sino los más experimentados. La autoconfianza y la seguridad en uno mismo son puntos fuertes, pero llevados al extremo se convierten en debilidad: relajación, subestimación, imprudencias...

Para aquellos que ya se han enfrentado en alguna ocasión, o hace poco tiempo, al veredicto del tribunal, recordarles que el objetivo va más allá de un aprobado o un suspenso. Ni lo primero es la panacea ni tampoco lo segundo es un fracaso. La verdadera evaluación la haces tú, en tu intimidad y contigo mismo. ¿Has trabajado en el esquema propuesto? ¿Has dedicado todo el tiempo y los esfuerzos disponibles? ¿Te sientes orgulloso de tu actuación? Si la respuesta es afirmativa, de veras, sea cual sea la nota que hayas obtenido, ha sido todo un éxito.

La formación es un *continuum*. Aprovecha cualquier oportunidad que tengas para hablar en público, en tu trabajo, con tus amigos, en celebraciones familiares, en eventos... El conocimiento es un acto en potencia. A pesar de que te cueste, te dé pereza, te avergüence... ¡Hazlo! ¡Lánzate! ¡Persiste! Practicando se mejora.

Solo me queda despedirme. Ha sido un placer estar contigo acomodando a tu discurso interior mientras leías estas páginas. Seguro que has recordado muchos momentos vividos, experiencias observadas y que habrás construido en el imaginario cómo lo harás el día D. Lo celebro de veras. A tu

disposición en adelante. Parafraseando el título de un disco musical: ¡nos vemos en las aulas! (o donde queráis).

Bibliografía

- Aristóteles** (1988) *Retórica*. Alianza Editorial: Madrid.
- Carnegie, D.** (1997) *Cómo hablar en público e influir en los hombres de negocios*. Edhasa: Barcelona.
- Cicerón** (1997) *El Orador*. Alianza Editorial: Madrid.
- Darwin, C.** (1872) *The expression of the Emotions in Man and Animals*. John Murray: London.
- Descartes** (1988) *Discurso del método*. Editorial Alhambra. Clásicos del Pensamiento: Madrid.
- Flora, D.** (1998) *La comunicación no verbal*. Alianza Editorial: Madrid.
- Goleman, D.** (1995) *Inteligencia emocional*. Vergara: México.
- Mehrabian, A.** (1971) *Mensajes silenciosos*. Wadsworth: Belmont.
- Pease, A y Pease, B.** (2001) *El lenguaje del cuerpo*. Amat Editorial: Barcelona.
- Pérez López, J. A.** (1994) *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp: Madrid.
- Quintiliano** (1887) *Instituciones Oratorias*. Librería de la Viuda de Hernando: Madrid.
- Serrano, S.** (2003) *El regal de la comunicació*. Ara Llibres: Barcelona.
- Stuart, C.** (1991) *Técnicas básicas para hablar en público*. Deusto: Bilbao.
- Weston, A.** (1995) *Las claves de la argumentación*. Ariel: Madrid.

Estudios, informes y tesis

- Annual Survey Report (2009). CIPD Learning and development.
- El liderazgo en la comunicación interna (2005). Instituto de Empresa, Inforpress y Capital Humano.

Artículos

- Conger J.K., McGuire S. The necessary art of persuasion. "Harvard Business Review", 1998, vol. 76, nº 3.

Morgan, N. The kinesthetic speaker: putting action into words. "Harvard Business Review", 2001, vol. 79, nº 4, p. 112-120.

