

BÁRBARA PASTOR

Hablar
BIEN en
público

CON EL MÉTODO

ORATOGA[®]

LAROUSSE

Dirección editorial
Jordi Induráin Pons

Coordinación de la obra
Sofía Acebo García

Redacción
Bárbara Pastor Artigues

Corrección
David Morán y Miguel Vándor

Dibujos, diseño de cubierta, maquetación y preimpresión
Víctor Gomollón

Primera edición: 2018

© LAROUSSE EDITORIAL. S. L.
Rosa Sensat, 9-11, 3.ª planta
08005 Barcelona
Telf.: 93 241 35 05
larousse@larousse.es
www.larousse.es

Reservados todos los derechos. El contenido de esta obra está protegido por la Ley, que establece penas de prisión y/o multas, además de las correspondientes indemnizaciones por daños y perjuicios, para quienes plagieren, reprodujeran, distribuyeren o comunicaren públicamente, en todo o en parte y en cualquier tipo de soporte o a través de cualquier medio, una obra literaria, artística o científica sin la preceptiva autorización.

ISBN: 978-84-17273-17-0

DL: B-9866-2018

1EII

SUMARIO

Por qué te conviene leer este libro 7

PRIMERA PARTE

1. ESTRATEGIA ➔ CONEXIÓN: Momento rombo ◆	29
1.1. «No sé cómo empezar»	31
1.2. Efecto primera impresión	37
1.3. Tú eres el mejor PowerPoint®	39
1.4. Explica tu idea	44
1.5. Navaja de Ockham	48
1.6. «Encender la luz»; Sócrates	50
1.7. «No se me da bien hablar en público»	51
1.8. Inteligencia emocional: empatía	54
1.9. Palabras claras y simplicidad	57
1.10. Qué se espera de ti	58
1.11. Oratoga®: fórmula 3 + 7	60
1.12. A hombros de gigantes	67
1.13. Profesionales de la comunicación	87
2. ESTRUCTURA ➔ CREDIBILIDAD: Momento triángulo ▲	107
2.1. Contenido, diseño, exposición	109
2.2. Concisión, claridad, simplicidad	112
2.3. Diapositivas: menos es más	115
2.4. STRUO: identifica el objetivo, construye el relato	123
2.5. Cómo convertir una idea en presentación oral	124
2.6. Planteamiento, exposición, conclusión	131
2.7. Practicar, practicar, practicar	132
2.8. Ejemplos de momento triángulo	134
2.9. Mensajes breves y directos: fáciles de recordar	139
2.10. <i>Brainstorming</i> , «tormenta de ideas»	142

3. EFICACIA ➔ PERSUASIÓN: Momento círculo ●	153
3.1. Partes de una exposición en público	154
3.2. Lenguaje no verbal	161
3.3. Inspiración: transformación y <i>feedback</i>	170
3.4. Clara Campoamor: persuasión	172
3.5. John F. Kennedy: credibilidad	173
3.6. Ronald Reagan: sin artificios	174
3.7. Steve Jobs: simplicidad	174
3.8. Nancy Duarte: didáctica	175
3.9. Bill Gates: efectismo	180
3.10. Simon Sinek: reflexión	182
3.11. Simon Lancaster: pedagogía	183
3.12. Javier Martínez: aciertos y desaciertos	185
4. TAXONOMÍA DE BLOOM ➔ QUÉ NECESITAS SABER	189
4.1. Seis niveles de aprendizaje	191

SEGUNDA PARTE

5. TU MEJOR PRESENTACIÓN ES LA QUE ESTÁS A PUNTO DE HACER	199
5.1. Técnica DekaDodeka®: Cómo contar una historia en dos minutos	200
5.2. Cómo dirigir una reunión	234
5.3. <i>Catchball</i> : a la caza de ideas. Compromiso, creatividad, implicación	236

APÉNDICE

Palabras imprescindibles: llévalas siempre contigo	243
Bibliografía	251
Valoración	255

POR QUÉ TE CONVIENE LEER ESTE LIBRO

Te conviene leer este libro porque lo he escrito para ti, tú eres el protagonista (ya ves que utilizo en este libro el género masculino en sentido genérico, refiriéndome por igual al masculino y al femenino). No lo he escrito solamente para enseñarte a hablar en público; en realidad, ya sabes hacerlo, aunque quizás no te has dado cuenta. Sin apenas pensar en ello, hablas en público todos los días con muchas personas a tu alrededor; interactúas con ellas y obtienes respuesta de formas distintas. Lo que te ofrezco en este libro es una nueva visión del proceso de hablar en público, basada en algo muy sencillo: cambiar la dirección del miedo.

Es bien sabido que el miedo a hablar en público ocupa el número uno de los temores que nos acechan en el ámbito profesional. Este temor tiene un origen: la escuela. Todos recordamos cómo estaban colocados los pupitres en el aula en nuestros tiempos de estudiantes: en filas, mientras todos estábamos callados y el profesor clavaba su mirada en la masa uniforme que formábamos. Nos sentíamos observados y juzgados. Esto, naturalmente, ha tenido consecuencias a lo largo del tiempo; la primera y más perniciosa: la inseguridad. La inseguridad proviene de la convicción de estar haciendo algo mal. Difícilmente se puede luchar contra ella, porque suele ir ligada a la culpabilidad. Cuando uno está convencido de que está haciendo algo mal, se queda paralizado si nadie acude en su ayuda. Algo similar ocurre cuando se trata de hablar en público. Nos sentimos paralizados, porque vemos al público como un juez que nos está mirando con ojos inquisidores.

En el fondo, la pizarra y el bolígrafo rojo son los culpables de nuestro miedo. En la escuela se nos obligaba a salir a la pizarra para

fiscalizar nuestros errores, no para premiar nuestros aciertos. Aún recuerdo mi experiencia como alumna. Cuando yo tenía catorce años, don Emilio, el profesor de Física y Química, nos hacía salir a la pizarra en grupos de seis. Nos colocaba en fila y lanzaba diez preguntas; la persona que fallaba era «devorada» por la alumna que respondía correctamente, quien, con ofensiva soberbia adelantaba una posición. El objetivo de don Emilio era premiar a la alumna más brillante; las demás no importaban. Mensaje: o llegas el primero o simplemente no llegas. Y tu fracaso queda expuesto a la vista de todos, que te observan mientras te hundes.

Don Emilio seguramente lo hacía con su mejor intención, pero es innegable que perjudicó a muchísimas personas en sus muchos años de docencia. No había necesidad de atormentarnos para averiguar si habíamos estudiado la lección. No tenía ninguna necesidad de ridiculizarme con esta pregunta, que aún recuerdo y no olvidaré jamás: «¿Cuántos minutos aguantará apoyada en la pared una escalera de madera en posición recta?». Mientras yo hacía cálculos con fórmulas infernales, veía a don Emilio mirándome sin piedad. Parecía estar disfrutando con mi ignorancia. Al final, él daba la solución: «Señorita Pastor, la escalera no aguantará siquiera dos segundos. Se caerá inmediatamente. A ver si aprende usted para qué sirve estudiar física...».

Nunca entendí la necesidad de ridiculizar a la persona que ignoraba algo. Porque esa actitud por parte de un profesor, en vez de estimular el interés por aprender, deja al alumno en la más absoluta indefensión. Para estimular el aprendizaje, hay que hacer lo que hacía Sócrates: encender la luz que todos llevamos dentro, unos más débil que otros. Seguramente la mía era débil, y no caí en la cuenta del erróneo planteamiento de don Emilio: si la escalera tenía que estar apoyada en la pared, no podía estar recta... Pero el miedo no nos permitía entonces hacer este tipo de análisis que solo es posible cuando uno tiene confianza en sí mismo.

Antes de escribir este libro, quise hacer un ejercicio de catarsis: me propuse averiguar si fui yo la única alumna que sufrió las consecuencias de este método didáctico que inspiraba terror. No daré aquí una lista de las compañeras que pude localizar después de

tantos años. ¡Han pasado décadas desde que tenía catorce años! Mencionaré solo a una de ellas, porque me impactó su respuesta. Se llama Lucía. Al preguntarle qué estudió y en qué trabaja, Lucía me contestó: «Yo quería ser profesora, pero me aterraba ponerme frente a un aula...». No hizo falta que dijera más. Su miedo la empujó a elegir un trabajo que no deseaba. Actualmente, trabaja en los archivos de una universidad. Oculta a las miradas de la gente.

He querido contar esta historia con un propósito claro: no dejes que nadie limite tus posibilidades de crecer. No permitas que el miedo te paralice mientras otros avanzan y te hacen creer que son mejores que tú.

Este libro te ayudará a conocer habilidades que seguramente tienes, pero quizás no hayas explorado. Todas las personas sabemos hablar en público, lo hacemos cada día y a todas horas. Con más o menos público, todos hablamos con personas que nos escuchan y reaccionan ante lo que decimos. Hablar en público es algo similar a una conversación. Y nunca deberíamos olvidar que de nosotros depende que lo siga siendo.

El mito del miedo escénico no deja de ser un fantasma inventado por quienes creen que saben más que tú. Ellos no tienen miedo a hablar en público y quieren enseñarte a que tampoco lo tengas tú. Pero nadie puede enseñar algo que en realidad no existe. El miedo lo creamos con nuestra propia inseguridad. Cuando esa inseguridad se desvanece, somos capaces de hablar en público con la misma naturalidad con que hablamos con nuestros amigos.

He aquí nuestra primera idea: aprenderás a hablar en público no como una competencia nueva desconocida para ti, sino como un hábito recuperado que con el tiempo habías ido perdiendo. En nuestra infancia nos gustaba contar historias con ilusión y pasión. Nos encantaba que nos escucharan. Pues bien, hablar en público es exactamente eso: hablar para que otros nos escuchen. Para hacerlo bien, hay que hablar bien y decir cosas interesantes.

No hace falta más. Lo único que diferencia contar historias de hablar en público es que, en el proceso de comunicación, tenemos que intentar que nada se pierda por el camino y que quienes nos

escuchan reaccionen como nosotros deseamos. Para conseguirlo, debemos preocuparnos por conocer a la audiencia, cuáles son sus intereses, sus inquietudes y sus preocupaciones.

Acción, reacción: tal es el funcionamiento de toda exposición en público. Y este libro pone el énfasis en la reacción más que en la acción. Ya se trate de una venta, de un discurso, de una reunión o de un comité de administración, lo que esperamos es una reacción favorable a nuestros intereses. Demos importancia al qué decimos y a cómo lo decimos. Nadie recordará si hemos cruzado los pies en algún momento. Nadie recordará si nos hemos puesto las gafas o rascado una mano; el lenguaje corporal tiene la importancia que tiene, pero no más. Lo que sí recordarán es el impacto de nuestras palabras y el valor de nuestro mensaje. El público reacciona ante lo que llega a su corazón y remueve sus emociones, no reacciona ante el color de un traje o una corbata de seda. El aspecto importa, naturalmente. Pero vayamos al grano, y respetemos lo mucho que importa el tiempo de quienes han venido a escucharnos. El público es inteligente, y por eso mismo es exigente.

Todo gira en torno al mensaje, a la eficacia con la que seamos capaces de emitirlo. Una buena comunicación mejora el funcionamiento de una empresa; de su eficacia dependerá el compromiso que adopten las personas que trabajan en ella. La mayor dificultad no está siempre en definir qué hacer, sino en cómo transmitirlo para que se ponga en práctica. Volviendo a mi experiencia personal, quizás yo podría ser hoy una eminente científica, pero don Emilio, sin él saberlo, hizo que yo odiara la física y la química con todas mis fuerzas. De nuestra capacidad de transmitir dependerá la reacción de quienes nos están escuchando. Motivar, implicar y persuadir no es algo que surja de la nada, sino de la fuerza que tienen las palabras pronunciadas por el orador en la forma y el tono correctos. Y esa misma fuerza, utilizada con tono negativo y autoritario, tiene consecuencias nefastas que no deberíamos permitir.

Para que la comunicación sea eficaz debe fundamentarse en la estrategia. Su meta es la llamada a la acción, mediante estímulos que conecten intereses, intenciones y emociones. Una comunicación

eficiente influye en el comportamiento de los demás, ya que activa conductas de colaboración y de compromiso.

Muchos factores intervienen en el éxito de una empresa. Pero el más importante es, sin duda, la comunicación entre las personas. De hecho, una mala comunicación es tan nociva como la peor de las toxinas. Ni la más sofisticada tecnología podrá jamás sustituir la capacidad de motivación que tienen las palabras entre un grupo de personas, o el ánimo que podemos infundir en alguien que esté abatido. De ahí la importancia que tiene cuidar la comunicación. Es lo que te ayudará a crecer como persona y también como profesional. Saber hablar en público es requisito indispensable para un directivo o jefe de equipo; ayuda a optimizar la gestión del tiempo y la motivación personal. De cómo sepa comunicar un directivo puede depender el futuro de los demás, ya que la consecuencia inmediata de una buena comunicación es eficacia, eficiencia y compromiso con los ideales de la empresa.

Si tienes entre veinticinco y sesenta años, seguramente te has formado en un sistema de enseñanza que prioriza la palabra escrita sobre la oral. Habrás adquirido un bagaje cultural amplio y eres capaz de realizar exámenes escritos con soltura, pero, si pretendieras enumerar cuántas exposiciones orales hiciste en toda tu etapa escolar, quizás te cueste recordar más de una. El profesor habla, los alumnos contestan por escrito. Hasta que este método no cambie, el fantasma del miedo seguirá acechando al acto de hablar en público.

Desde hace años se plantea la necesidad de priorizar la expresión oral en escuelas y universidades. Cada vez son más los avisos que llegan a nuestras universidades a causa de la deficiente formación en comunicación oral. Los rectores se reúnen de vez en cuando para abordar este asunto, discuten, lo reconocen, lo dejan escrito en un libro y todo sigue igual. El tiempo pasa y muchos jóvenes siguen sin saber hablar en público y nadie pone remedio a este problema. Las nuevas tecnologías avanzan a ritmo imparable, la robótica está *ad portas* y la expresión oral sigue en el cajón del olvido. Quienes impartimos formación en las aulas, vemos con dolor la realidad del día a día. Alumnos universitarios con expedientes brillantes tiemblan



de miedo al tener que defender ante un tribunal su tesis doctoral o su trabajo de fin de grado. Han dedicado años a investigar para elaborar un buen trabajo, pero se sumen en la desesperación cuando llega la fecha de exponerlo ante un tribunal. Se aferran a su Power-Point® como salvavidas. Y lo más terrible de esta situación no es que obtengan mejor o peor calificación dependiendo de cómo hagan su defensa oral, sino que la siguiente fase será el mundo laboral, donde hablar e intervenir en reuniones de trabajo formará parte de su tarea diaria.

Es entonces cuando los jóvenes sufren las consecuencias de no haber aprendido oratoria. Van resistiendo como pueden. Pero llega un día en que asumen cargos de responsabilidad y hablar en público se convierte en un requisito ineludible. No tienen que hacerlo bien para obtener una nota académica; la escuela y la universidad han quedado atrás. A partir de ese momento, en su vida profesional tendrán que hablar en público. La realidad les enseñará a hacer algo que debieron aprender en las aulas: a crear y a innovar a partir de lo

aprendido. Porque nada de lo aprendido va destinado a morir en un archivo académico. Y es entonces cuando descubren que la escuela los ha formado en los tres niveles inferiores de la taxonomía de Bloom, a la que nos referiremos en las siguientes páginas. La vida, en cambio, nos exige estar formados también en los tres niveles superiores.

Muchos libros de oratoria hablan del llamado *miedo escénico*, pero no ofrecen solución. Lo primero que te debe quedar claro es que no llegarás a vencerlo si, en el momento de hablar ante una audiencia, buscas la perfección. No es perfección lo que se espera de un orador, sino cosas interesantes: el público valora más el interés que la importancia de algo. Además, raro será que lo interesante no sea también importante. Y más allá de la búsqueda de esa perfección para vencer el miedo escénico es fundamental cambiar la dirección. No permitas que el miedo llegue a ti, actúa tú primero y ocupa el lugar que te corresponde.

Hablar en público es una necesidad, hacerlo bien puede cambiar tu vida. Si crees que lo que vas a decir es importante, concéntrate en que el mensaje sea también importante.

Dentro del mensaje, el lenguaje estratégico permite influir poderosamente sobre los demás, actúa como un impulso motor de extraordinario alcance. Cuanto más se avance en innovación tecnológica, más valor adquieren la comunicación estratégica y la figura del orador. El orador es insustituible; con su presencia física es capaz de convertir un discurso en emoción, intriga y misterio. Es posible que la tecnología alcance la perfección, pero solo la comunicación estratégica provoca emoción. En ella está la verdadera clave de la persuasión que es el motor de las decisiones humanas.

El uso de la palabra es un acto propiamente humano, no importa que hayan cambiado las formas y los estilos a lo largo del tiempo. La comunicación sigue siendo el puente de conexión más eficaz entre las personas; así lo demuestra el hecho de que los mayores conflictos tengan su origen en una falta de comunicación. Por sofisticada que sea la tecnología y variados los formatos para comunicar, la palabra no ha encontrado rival. Oral o escrita, dependiendo del momento y



de las circunstancias, la comunicación sigue siendo el puente de conexión necesario para «poner en común» (este es el significado de *comunicación*) ideas, opiniones, criterios o argumentos en el ámbito personal y profesional.

Estrategia es un término propio del lenguaje militar. *Strategos* en griego significa 'general', y en el fondo un orador tiene algo que ver con un general *mutatis mutandis*. Un general dirige a un ejército; un orador guía a la audiencia. Ambos comparten un objetivo: triunfar.

La comunicación estratégica se propone persuadir, este es su objetivo. La estrategia consiste en elegir eficazmente las palabras más adecuadas para cada momento y para cada circunstancia.

En las empresas se practica hoy en día la comunicación estratégica. Todo se consulta, todo se pone sobre la mesa; a todo hay que responder con argumentos, valoraciones y opiniones en reuniones de equipo. El objetivo final es guiar a los trabajadores hacia la consecución de sus fines y mejorar su rendimiento. Lo que es-

pera una empresa de una buena comunicación interna es que sea práctica, ágil y eficiente.

Hasta hace unos años, el candidato a un puesto de trabajo presentaba un extenso currículum de varias hojas. En el fondo, esas hojas actuaban de muro de protección y de salvaguarda frente a la timidez o la inseguridad. Ahora, no solamente prevalece la entrevista oral sobre un documento escrito, sino que la imagen y el lenguaje corporal en un videocurrículum pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en pocos segundos.

El temor que te puede invadir al hablar en público está vinculado, casi siempre, al hecho de no saber cómo empezar. Si además temes quedarte en blanco o no decir todo lo que pensabas decir, aquí tienes un libro que te será de gran ayuda. Más allá del miedo escénico o los nervios propios de la ocasión, el hecho de hablar ante una audiencia debería ser una oportunidad para lograr un fin o solu-

cionar un conflicto. Si no sale bien la primera vez, seguro que habrá una segunda vez y también una tercera. La clave está en no tirar la toalla y seguir practicando.

Para todos hay una primera vez. Quienes hablamos en público habitualmente y hacemos presentaciones, aún nos acordamos de cómo fue la primera vez. Pero no por ello dejamos de seguir afrontando el reto. En el ámbito de la comunicación, como en muchas otras actividades, la práctica y la repetición son indispensables para adquirir seguridad y confianza. Seguro que recuerdas cómo sujetabas el volante la primera vez que empezaste a conducir. Hablar en público no es muy distinto al hecho de conducir un coche. Para hacerlo bien necesitas seguir unas normas y hacerlo con buena actitud. Nadie conduce bajo la presión de ser examinado por otros conductores. De igual modo, nadie debería hablar en público bajo la presión de sentirse examinado.

Para seguir leyendo este libro te sugiero que recuerdes una pregunta que tendrás que contestar más de una vez:



La respuesta es: porque es la forma habitual de comunicarse en cualquier ámbito profesional.

Lo primero que debes pensar al dirigirte a una audiencia es que no hablas para ti, sino para otros. Del griego *paraballein*, hablar significa «lanzar». Dependiendo de cómo lo hagas, tu mensaje será recogido con mayor o menor interés. Si «lanzas» una pelota con

fuerza, la pelota volverá a ti con fuerza. Si «lanzas» tus palabras con entusiasmo y convicción, la atención del público volverá a ti en forma de entusiasmo y de interés.

Tanto si haces una presentación en público como si diriges una reunión de trabajo, comunicar con eficacia te abrirá el camino hacia tu meta. El hecho de hablar ante otras personas implica la necesidad de observar. La audiencia no es una masa informe y pasiva. Con sus miradas, con sus gestos y con su silencio, la audiencia está enviando su propio mensaje. Préstale atención. Aprende a interpretar los silencios y las miradas, pues son una forma más de comunicación dialógica.

Actualmente, un conferenciante ya no habla desde una mesa que lo separa del público, leyendo papeles sin levantar la mirada hasta que termina de hablar cuando el reloj marca el final. Un abogado ya no defiende a su cliente leyendo documentos sin mirar al juez. Un profesor ya no dirige un aula desde la altura de un estrado dictando a los alumnos que escriben en silencio. Una reunión de trabajo ya no es un mero trámite, sino una ocasión para compartir ideas y proponer iniciativas. La eficacia para comunicar es un requisito ineludible, pues ahorra tiempo y optimiza resultados.

Antes, el acto de hablar en público tal vez podía ser unidireccional. Hubo un tiempo en que las conferencias, los discursos o las presentaciones se realizaban ante un público que asistía sin más y escuchaba al orador con más o menos atención. Mesas larguísimas y muchos metros de distancia separaban al orador de su audiencia. Hoy, sin embargo, es necesario tener en cuenta a la audiencia, pues está acostumbrada a interactuar y a recibir un retorno inmediato gracias a las nuevas tecnologías que acortan distancias. Y el tiempo es un factor fundamental en las presentaciones orales: no extenderse más de lo necesario es clave para mantener la atención de la audiencia. Igualmente, respetar el tiempo de duración de una reunión programada con antelación debería ser un mandamiento de obligado cumplimiento.

Hoy en ninguna empresa se permite hacer una presentación que se alargue en el tiempo indefinidamente. Atrás quedan los tediosos

discursos que han pasado a la historia con el nombre de «somniafero corporativo». Lamentablemente, aún quedan algunos oradores que se aferran a una oratoria de viejas glorias, pero ya nadie los escucha por propia voluntad, sino porque no les queda otro remedio, por la razón que sea.

Que el uso de las tecnologías es una realidad, parece obvio. Que saber idiomas es importante, está fuera de toda duda. Y que hablar bien en público es imprescindible, equivale a decir que conoces el lenguaje del momento en el que te ha tocado vivir.



Hablar en público es una habilidad al alcance de todos. No es un talento; se aprende con la práctica, con la repetición y con una actitud positiva. La satisfacción que obtendrás al poder hacerlo te compensará enormemente. Ya nunca más volverás a tener miedo. Porque una vez se ha dado el paso, es imposible retroceder.

En este libro, lejos de exponer teorías lingüísticas, queremos acompañarte en tu viaje como orador o ponente. Sea cual sea tu profesión, vas a necesitar hablar en público en algún momento de tu vida. Y quizás no puedas elegir entre hacerlo o no. Lo que sí puedes elegir ahora mismo es entre seguir viéndolo con temor o disfrutarlo con placer.

Hace años, yo trabajaba como asesora en la Consejería de Educación. Un día se incorporó una persona nueva, que resultó ser mi jefe; acababa de llegar de Washington, tras una estancia de cinco años en Estados Unidos. Nunca olvidaré la forma que tuvo de presentarse mediante un firme apretón de manos, aunque con mirada tímida. Su despacho y el mío estaban a escasos metros. Con solo abrir la puerta, podíamos hablar sin levantar la voz. Pasadas varias semanas, me llamó la atención que nunca abriera la puerta ni me llamara a su despacho. Siempre se comunicaba conmigo a través del correo electrónico y jamás por teléfono. Así que un día, por curiosidad, le pregunté por qué siempre me escribía correos en lugar de levantar el teléfono. Su respuesta fue breve: «En Estados Unidos lo hacen así, ya me he acostumbrado». Ante esta respuesta no tuve nada más que añadir. También yo tendría que acostumbrarme a comunicarme con él mediante correo electrónico. El jefe manda.

Unos meses más tarde, fuimos convocados a una reunión todos los asesores de la cuarta planta. El orden del día tenía como tema principal analizar los malos resultados académicos de algunas escuelas de la ciudad. Yo sentía una inmensa curiosidad por ver y escuchar a mi jefe, que seguro haría una excelente presentación ante todos nosotros, viniendo como venía del país del *public speaking*.

Qué decepción me llevé al ver que entraba otra persona por la puerta. Era la jefa de Personal de la quinta planta, una mujer arisca y bastante antipática. Su presentación se limitó a mostrar unos gráficos con estadísticas y círculos concéntricos en 3D que causaron más de un bostezo entre los asistentes. Y a mí personalmente, me provocó un profundo agotamiento. Después de media hora leyendo números en la pantalla y viendo colorines con gráficos y flechas, me pregunté por qué la presentación no fue cancelada. En su lugar, un archivo por correo electrónico habría sido más útil y habría ahorrado tiempo y electricidad. Esta situación no fue excepcional, se repitió varias veces. Cuando llegaba el día de la presentación, mi jefe desaparecía. En su lugar, aparecía la jefa antipática de la quinta planta.

Pasado el tiempo, cuando ya tuve más confianza con mi jefe, le pregunté un día por qué nunca hacía él las presentaciones, puesto que los temas tratados afectaban directamente a nuestra sección. Esta fue su respuesta: «Me muero de vergüenza, soy incapaz de hablar en público».

Al año siguiente se jubiló. Su regreso a España culminaba un periplo profesional que había incluido cinco años en Estados Unidos, un regalo que muchos funcionarios desearían poder disfrutar. Sin embargo, mi jefe no logró superar el miedo a hablar en público. Yo nunca se lo reprocharé, todo lo contrario. Siempre le agradeceré lo amable que fue conmigo. Además, quién sabe si el hecho de obligarme a soportar las aburridas presentaciones de la jefa de la quinta planta escondía un mensaje para mí del tipo: «No lo hagas nunca como lo hace esta mujer».

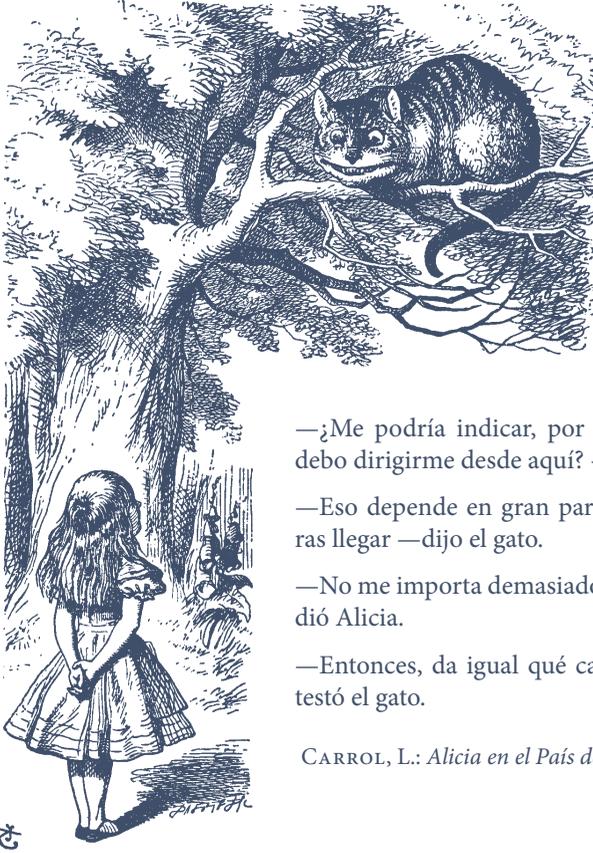
Lo cierto es que, desde entonces, no he dejado de seguir aprendiendo. Mis estancias en Estados Unidos y posteriormente en Inglaterra dieron sus frutos en mi vida profesional. Desde el principio entendí que saber hablar en público me abriría unas puertas que nadie abriría por mí. Porque, a diferencia de mi jefe, yo no iba a ocupar un alto puesto en la Administración bajo la égida de la diplomacia. Yo iba sola, y sola tuve que abrir las puertas. Así que, en lo que se refiere a vencer el miedo, puedo afirmar y afirmo que se acaba por vencerlo. Una sentencia de Sófocles, dramaturgo de la Grecia clásica, define bien lo que intento decir: «Quien no haya sufrido lo que yo, que no me dé consejos».

Yo puedo darte esos consejos, querido lector. Te aseguro que el miedo escénico y cualquier otro obstáculo que te impida dar el paso adelante no son más que sombras que conseguirás borrar. Sé creativo y cuenta cosas interesantes. No necesitas más.

¿Sabes por qué Steve Jobs era considerado buen orador? Porque hablaba claro, era eficiente y eficaz, y sabía adónde quería llegar. Cuando hablaba, se aseguraba de que las empresas y los consumidores también lo supieran. Esta fue su fórmula de éxito: conseguir que su modo de comunicar fuera recordado y admirado por futuras generaciones, igual que recordamos y admiramos a

grandes oradores del pasado. Pues bien, nada tenían ellos que no tengas tú. El miedo, también a ellos los paralizó en sus comienzos.

Ponte a prueba. Tú serás la primera persona en sorprenderte de lo que eres capaz de hacer. Solo una cosa debes tener clara: adónde quieres llegar. De lo contrario, nadie te podrá ayudar. Te podría suceder como a la Alicia de Lewis Carroll.



—¿Me podría indicar, por favor, hacia dónde debo dirigirme desde aquí? —preguntó Alicia.

—Eso depende en gran parte de adónde quieras llegar —dijo el gato.

—No me importa demasiado adónde —respondió Alicia.

—Entonces, da igual qué camino cojas —contestó el gato.

CARROL, L.: *Alicia en el País de las Maravillas*

3. EFICACIA

La **eficacia** es el resultado de los dos pasos anteriores. Con una buena estrategia y una sólida estructura, la comunicación cumplirá plenamente su objetivo: será eficaz y persuasiva. Lo llamamos *momento círculo* porque el orador debe avanzar en su discurso manteniendo un orden lógico hasta llegar al final. La coherencia de sus palabras se refleja en el modo en que va exponiendo sus argumentos desde el inicio hasta el final. La palabra clave del *momento círculo* es **equilibrio**.

Eficacia viene del latín *efficere*, que significa 'llevar a cabo, realizar'.

La idea o ideas con que hayas abierto tu presentación deberían estar presentes al acabar. De este modo, la audiencia recordará mejor las partes esenciales de lo que ha oído. Durante el momento círculo conviene repetir las palabras clave a modo de recapitulación, pues en una presentación no todas las palabras tienen la misma importancia. Enfatizar lo que quieras que recuerden es una estrategia eficaz que el público agradece. Conviene tener presente un hecho cierto: el público olvida pronto lo que oye, así que ve repitiendo cada cierto tiempo aquello que quieres que no olviden.

Hasta aquí, la primera parte de la fórmula 3 + 7. La segunda parte de la fórmula sobre la que se basa el método Oratoga® está compuesta por sus siete letras. Cada una de ellas está relacionada con el lenguaje no verbal, que es imprescindible en todo acto comunicativo. Sus letras significan:

- O** Orden
- R** Ritmo
- A** Asertividad
- T** Tiempo
- O** Ojos
- G** Gestos
- A** Actitud

Precisamente por todo ello, las retinas están más que cargadas. Abundan las presentaciones, sí. Abundan los diseños sofisticados, sí. Y también abundan las presentaciones tediosas que no aportan ningún valor. Por lo tanto, es mejor centrarse en el alma del discurso que en los complementos, que más de una vez resultan inútiles.

No hay mayor limitación que la obviedad. Y es que a veces se confunde **simplicidad** con **obviedad**.



La creatividad no tiene por qué ser farragosa ni complicada. Cuanto más simple, más efectiva.

Tras una buena presentación, está la oportunidad de impulsar un cambio y proponer nuevos retos. Tendrás que actuar según una estrategia y vencer tu resistencia al cambio, tan habitual en personas que no abandonan fácilmente la zona de confort en la que se sienten seguros.

Y no olvides que tienes a tu disposición tres lenguajes para exponer con fuerza una idea: el verbal, el corporal y el emocional. Aunque lo importante es el contenido, no lo es menos el continente. Al hablar en público interactúas con las personas que te escuchan, a través de la mirada, de la sonrisa, de los movimientos y también del silencio. Presta atención a todo ello, pues es un envoltorio cargado de información.

No existe el orador perfecto, como tampoco existe una sola manera de hablar en público. Cada orador es único y diferente. Más allá de los consejos que conviene tener presentes, un orador tiene plena libertad de crear su propia forma de comunicar. En ello está precisamente la



RESUMEN DE DIFERENTES MOMENTOS TRIÁNGULO

Clara Campoamor

- «Tenéis el derecho que os ha dado la ley que vosotros mismos hicisteis. Pero no tenéis la ley del Derecho natural, la que se basa en el respeto de todo ser humano».
- «Detentáis un poder que os habéis atribuido».
- «Dejad que las mujeres detenten ese poder, y veréis como no podréis seguir detentándolo».

John F. Kennedy

- «A los viejos aliados les prometemos la lealtad de los amigos fieles».
- «A los nuevos Estados les prometemos que el control colonial no habrá terminado para establecer una tiranía».
- «A los pueblos más pobres les prometemos ayudarlos a que aprendan a ayudarse a sí mismos».
- «A las naciones adversaria les pedimos una búsqueda de paz».

Steve Jobs

- «Yo fui a la universidad. No me interesaba y lo dejé».
- «Supe pronto en mi vida lo que deseaba hacer».
- «Os hablaré de la muerte. Vuestro tiempo es limitado».





Ninguna de estas posturas es recomendable cuando hablamos en público. No solamente por razones estéticas, sino por el mensaje que transmiten. Sin embargo, son posturas que adoptamos de forma inconsciente más a menudo de lo que creemos, porque son realmente cómodas. De ahí la importancia de practicar, grabándonos con cámara o simplemente mirándonos al espejo.



Si no te sientes cómodo mirando de frente en posición quieta, da algunos pasos mientras hablas y siempre mirando al público. Un micrófono ayuda a tener ocupada una mano, aunque no siempre es adecuado ni justificado su uso; sobre todo ahora, que casi siempre se utilizan micros de corbata. Por eso es muy importante que practiques el movimiento de manos mientras hablas. Es un hecho: utilizamos las manos para todo, pero no sabemos dónde ponerlas cuando hablamos en público. Es como si nos molestaran.



La **taxonomía de Bloom** sigue hoy más vigente que nunca. Propuesta por el psicólogo Benjamin Bloom en la década de 1950, esta clasificación establece seis niveles en el proceso de aprendizaje divididos en tres niveles inferiores y tres niveles superiores. Este libro se propone demostrar que, estando la competencia comunicativa en el nivel superior junto con la competencia evaluadora y analítica, has adquirido el mayor nivel de aprendizaje tras su lectura. Y esto podrás comprobarlo en cada uno de los ejercicios propuestos en las siguientes páginas.

Taxonomía es un término que procede de los términos griegos *táxis* ‘clasificación’, y *nómos* ‘norma’. Utilizado normalmente en botánica y en biología para clasificar los distintos organismos, Bloom lo aplicó a los niveles de aprendizaje humano a lo largo de la vida.

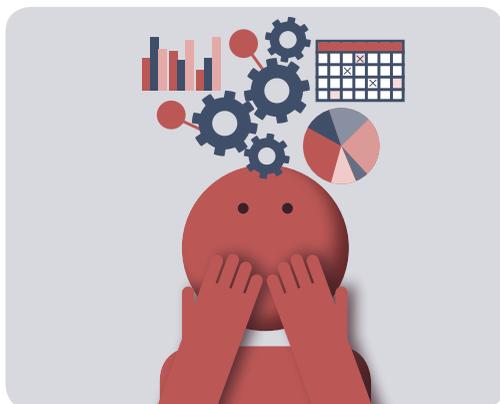
Esta clasificación sigue hoy vigente en las universidades. Permite al docente saber en qué momento se encuentra el estudiante y cuánto le falta hasta llegar al nivel superior de aprendizaje.

A continuación, voy a proponerte ejercicios que te ayuden a escalar cada uno de los niveles de forma progresiva. Esto tiene un beneficio que perdura en el tiempo y no es otro que la certeza de que lo que hayas aprendido lo recordarás siempre y sabrás cómo y cuándo aplicarlo.

El objetivo es que, al finalizar este libro, tu cabeza no esté así...



... ni tampoco así...



... sino así, y con las ideas claras:



Pregúntate primero **qué recuerdas** de todo lo que has leído en estas páginas. El paso siguiente será **cómo ponerlo en práctica** y, finalmente, **cómo crear historias** que convertirás en exposiciones orales. Tu meta será recordar todo lo que has leído con el fin de aplicarlo en tu día a día, es decir, escalar el primer nivel de aprendizaje de esta pirámide (recordar) hasta llegar al más alto nivel (crear, comunicar, innovar).

3



3

DEKA DODEKA®

Objetivo: Que todos salgan satisfechos de la reunión de hoy.

Mensaje: Respeta el tiempo de los demás, no quieras todo el protagonismo.

A Escribimos una **palabra clave** debajo de cada imagen.

Te propongo estas:

- Participación
- Orden
- Confusión
- Improvisación
- Desorden
- Rigor
- Autoritarismo
- Agresividad
- Protagonismo
- Desorganización

B Construimos **una frase** a partir de cada una de las palabras que hemos escrito.

- En la reunión, el jefe ha creado un ambiente de participación muy fructífero.
- La jefa de sección ha dirigido la reunión con mucho rigor y un guion bien preparado.
- La reunión ha sido un desastre, nadie se aclaraba con tantos papeles.
- La secretaria no ha sido avisada con tiempo suficiente y al final ha convocado la reunión de forma improvisada.
- En la reunión se han producido conversaciones paralelas que han impedido ir al grano y tratar la cuestión de fondo.
- El jefe ha expuesto con mucha claridad todos los puntos que quería tratar, mostrando datos y estadísticas que ilustraban sus afirmaciones.
- Un compañero ha tomado la palabra con demasiada dureza y autoritarismo.
- Dos compañeros se han enfrentado en discusiones salidas de tono.
- Una compañera ha intervenido con arrogancia y ha quebrado el buen ambiente que había entre los compañeros por culpa de su afán de protagonismo.