Escuela de organización industrial

Comunicación y Presentaciones Eficaces

PROFESOR
Jorge Maidana

Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, Nocomercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/

Índice

INTRODUCCIÓN 3
EL ÉXITO DE ESTE MÓDULO 4
MODELO DE COMUNICACIÓN DIRECTIVA 5
PRESENTACIONES EN PÚBLICO 6
OBJETIVOS DE UNA PRESENTACIÓN 7
LOS SIETE PASOS 7
1. DAR CONTENIDO Y ESTRUCTURA A LA PRESENTACIÓN 9
- **Contenido** 9
- **Estructura** 13

2. HACER UN GUIÓN ESCRITO 15
3. ENSAYAR Y CONTROLAR EL TIEMPO 17
4. TRABAJAR EL LENGUAJE NO VERBAL 18
- **Cualidades no verbales de la voz** 20
- **Comportamientos en escena** 20
- **Utilización del espacio** 22
- **Concepción del tiempo** 24
- **Sistemas fisiológicos** 25

5. INTERACTUAR CON LA AUDIENCIA 26
- **Guía para responder preguntas** 27

6. SUPERAR EL MIEDO ESCÉNICO 28
- **Control del stress** 30

7. PRACTICAR 30
AHORA ME TOCA A MÍ SALIR AL ESCENARIO 31
ESCUCHA ACTIVA 35
LA VENTANA DE JOHARI Y EL FEEDBACK 38
LAS 5 C DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA 40
EPÍLOGO 42
BIBLIOGRAFÍA 42

INTRODUCCIÓN

Un directivo debe tener profundos conocimientos concretos del producto o servicio que vende su empresa, conocer de finanzas, de economía, de logística, dominar los sistemas, la tecnología… pero también tiene que tener ciertas habilidades sociales que, en la gran mayoría de los casos, no se estudian en las universidades.

Vale la pena entonces dedicarse a reflexionar sobre esos otros aspectos de la tarea de un directivo: aquellos relacionados con la gestión del propio estilo de comunicación. Veremos el alto impacto que tiene la gestión apropiada del estilo de comunicación en la transmisión efectiva de los mensajes y en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Colócate ya mismo en el rol que tienes o tendrás en el futuro: jefe, supervisor, gerente, directivo, empresario. Observa conmigo que cuanto más nivel de responsabilidad tienes tanto más te dedicas a relacionarte con personas, palabras, conceptos y mensajes y menos a operar maquinaria o preparar reportes. En síntesis: más tarde o más temprano dedicarás gran parte de tu tiempo a COMUNICAR.

Estos cuatro aspectos son los que sintetizan la tarea de un directivo:

- Tener un diagnóstico del presente
- Generar una Visión
- **COMUNICARLA**
- Actuar.

A lo largo del Máster adquirirás herramientas para diagnosticar la situación presente de la empresa, verás cómo se construye una visión, una estrategia, cómo pensar la empresa a largo plazo y también aprenderás acerca de la gestión apropiada de recursos.

¿Me acompañas a reflexionar sobre el tercer componente de nuestro trabajo como directivo?

EL ÉXITO DE ESTE MÓDULO

¿Cómo podríamos medir el éxito de este módulo?
Yo veo dos componentes:
Por un lado, **verificar una mejora en las habilidades personales que ponemos en juego cuando nos comunicamos** en el día a día, con nuestros pares, superiores y colaboradores. También en nuestra vida fuera del trabajo: con nuestros amigos, familia.

Por el otro, **hacer mejores presentaciones en público**, perfeccionar nuestro estilo en las presentaciones que nos toque llevar a cabo, vencer las barreras del momento y superar los obstáculos que impiden la transmisión de nuestro mensaje. Este último aspecto es el más urgente pero es en el que podemos mejorar más rápidamente con la aplicación de las técnicas que veremos a continuación.

Mejorar nuestro estilo de comunicación requiere trabajo y dedicación. Es un trabajo constante y a largo plazo. En cambio, mejorar nuestras presentaciones requiere de un esfuerzo puntual en un momento concreto.

Si aplicas en tus presentaciones algunas de las sugerencias que veremos a continuación notarás que mejoras tus intervenciones orales. Si aplicas algunas de estas ideas cada vez que te comunicas, se incrementará, poco a poco, tu eficacia comunicativa y tu estilo global de comunicación mejorará.

MODELO DE COMUNICACIÓN DIRECTIVA

El concepto **"comunicación"** es muy amplio. Y aquí nos toca abordarlo desde el punto de vista de nuestras habilidades personales. Se puede abordar desde los sistemas, desde el marketing, desde la administración de recursos humanos y sin duda se hará a lo largo del máster para conseguir, finalmente, una visión integral y completa de los temas.

Un directivo que habla frente a su gente conseguirá el resultado que persigue siempre y cuando su mensaje sea coherente con su conducta. **Por eso hablamos de un "Modelo de Comunicación Directiva".**

¿Qué implica un modelo integral de comunicación directiva? Implica la gestión global de una serie de factores, el **dominio y conocimiento de nuestro estilo de comunicación y la gestión de nuestro carácter.**

¿Cuáles son esos factores? Algunos de ellos son factores ligados a nuestra inteligencia emocional, nuestra imagen física, el compromiso puesto en la tarea, la gestión del tiempo, el manejo de la crisis y del error, la gestión de equipos, el manejo del stress, nuestras habilidades de negociación, el equilibri profesio o nalde nuestra viday personal y, por supuesto, nuestra habilidad para presentar ideas, para intervenir en público. La atención integral de estos componentes dará como resultado una comunicación interpersonal efectiva.

Uno de los axiomas de la teoría de la comunicación de Watzlawick (un científico austríaco que trabajó en el Mental Reseach Institute de Palo Alto, California) dice que **"No se puede no comunicar"**. Todo comportamiento es una forma de comunicación.

En una situación de interacción, toda conducta tiene valor de mensaje, es decir, de comunicación. Actividad o inactividad, palabras o silencio, siempre influyen sobre los demás con valor de mensaje.

PRESENTACIONES EN PÚBLICO

Las presentaciones en público son parte del modelo de Comunicación Directiva. Por eso debes tener en cuenta que el máximo beneficio, el mayor impacto, solamente ocurrirá si nos ocupamos y cuidamos todas las variables del modelo. El beneficio del que hablamos, se traduce en mayor productividad, menor ausentismo, menor rotación, mejores ideas y mayor motivación.

Por eso tenemos que ver a la comunicación en la empresa como una oportunidad de agregar valor. Y no solamente por considerar la transmisión correcta de los mensajes, las instrucciones, las órdenes. También agregamos valor por cómo decimos lo que decimos, la imagen que proyectamos, nuestro estilo de liderazgo.

Nuestra manera de ser, comunica.

Roger Ailes, un famoso consultor de imagen norteamericano ha dicho: "la credibilidad de cualquier mensaje depende de la credibilidad del mensajero". Este hombre en la década del 80 asesoró a R. Reagan cuando ganó dos veces las elecciones. También fue asesor de G. Bush (padre) en su primera presidencia. Cuando Bush intentó la reelección (que perdió ante Clinton), Roger se quedó en Nueva York asesorando a ejecutivos. Pues este señor escribió varios libros. Uno de los más conocidos se llama **"Usted es el mensaje"**. Lo que más me gusta del libro es el título porque expresa en forma breve el impacto de mi conducta comunicativa sobre el mensaje.

Vamos entonces a observar la forma en la que hablamos y el cómo lo decimos.
Vamos a identificar maneras de hacer más atractivos nuestros mensajes .
Vamos a "vestir" nuestras presentaciones.

Pero no se trata de estética. Se trata de darle a nuestra idea todas las oportunidades de que se haga realidad.

OBJETIVOS DE UNA PRESENTACIÓN

Muchos autores establecen distintos tipos de presentación y, de acuerdo con las diversas temáticas, definen los objetivos y la estructura de cada tipo de intervención. Así se menciona que hay presentaciones que proporcionan información, que imparten conocimientos, que informan sobre progresos realizados, presentaciones que persiguen vender un producto, un servicio o una estrategia, otras que buscan la toma de decisiones o que aspiran a resolver un problema.

Sin embargo, al fin de cuentas, el único objetivo de una presentación es siempre **cautivar, entretener, convencer a la audiencia e inducir a la acción.**

Nuestra intervención tiene que ir encaminada a captar y mantener la atención del público y facilitar la comprensión del mensaje. Pero ¿cómo lo hacemos? ¿De qué manera podremos captar la atención del público, mantenerla y convencer a nuestra audiencia?

LOS SIETE PASOS

Si queremos llegar realmente al público tendremos que apelar a los **sentimientos** de la audiencia y transformarnos en actores de nuestra propia obra. **Porque una presentación en público es como una pequeña obra de teatro donde uno mismo es el protagonista.**

Por lo tanto todas las técnicas de actuación, expresión corporal, manejo de la voz, lenguaje no verbal, construcción de personajes son aplicables. Por eso vamos a extraer algunas técnicas del mundo de la actuación para inyectarle a nuestras presentaciones más teatralidad y más sentimiento.

El teatro y la empresa, dos mundos aparentemente alejados, tienen puntos en común. Existe un paralelismo entre representar la puesta en escena de una obra y las múltiples ocasiones en las que debemos comunicarnos en la empresa.

Vamos a descubrir que algunas técnicas teatrales pueden ser útiles al ejecutivo.

El actor trabaja sus recursos expresivos, se concentra, memoriza, ensaya, explora. A su técnica le agrega emoción. Para convencer, para ser creíble debe encontrar el equilibrio entre técnica y sentimiento. Si nosotros nos conmovemos en el escenario, podremos conmover a la audiencia, podremos conectar con el público. Todos los actos de comunicación en los que participamos se pueden analizar, se pueden descomponer como si de actos de teatro se trataran.

Con el contexto del mundo del teatro vamos a recorrer este conjunto de técnicas para mejorar nuestras presentaciones. Son siete pasos:

1. **Dar contenido y estructura a la presentación.**
2. **Hacer un guión escrito.**
3. **Ensayar y controlar el tiempo.**
4. **Trabajar el lenguaje no verbal.**
5. **Interactuar con la audiencia.**
6. **Superar el miedo escénico.**
7. **Practicar.**

1. DAR CONTENIDO Y ESTRUCTURA A LA PRESENTACIÓN

Contenido

El contenido de la presentación tiene que ser mínimo.

Te doy un consejo: ***Una idea, una transparencia***. El texto que incluyes en ellas NO es una ayuda para recordar lo que debe decirse. De hecho, no deberías mirar las transparencias mientras te diriges al público. Nada debe restarle protagonismo a tu mensaje.

Cuanto más simple, mejor. El público no debe tratar de leer mensajes extensos porque deja de escuchar. Existe un viejo adagio anglosajón representado por el término **KISS**. Es la abreviatura de ***"Keep It Simple & Short"***, una manera coloquial de representar un principio fundamental, que consiste en entregar la información necesaria en forma clara, sin muchos adornos y de manera directa.

Generalmente incurrimos en el uso excesivo de recursos como animaciones, transiciones y sonidos, los que más que ayudar, generan distracciones en la audiencia que deterioran la presentación. Al diseñar las diapositivas que acompañan a una presentación, hay que considerar que éstas sean un apoyo y no una distracción .

Ya lo decía Leonardo da Vinci: "La simplicidad es la máxima sofisticación"

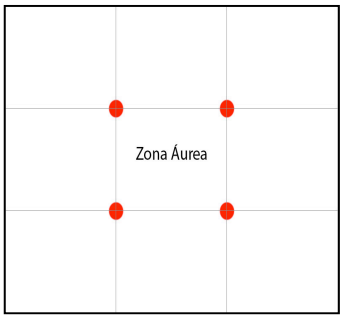
Algunas claves para transmitir y lograr claridad y simplicidad:

- **Regla del 7**: Seguir en todas las transparencias que sea posible, la regla del 7: no más de siete líneas por transparencia y no más de siete palabras por línea. Mientras más texto haya en una lámina, mayor posibilidad de perder la atención del público.
- **Una idea**: El texto debe ser legible a gran distancia. La información escrita debe incluir sólo los puntos principales o palabras clave, evitando largas oraciones con puntuación (comas, puntos), para así no repetir verbalmente lo que ya dice la diapositiva. Es preferible evitar las abreviaturas, ya que no todos dominan su significado, por muy conocidas que parezcan .Transmitir solamente una idea por cada diapositiva .
- **Distribución y bordes**: La distribución debe ser simple y abierta y los bordes deben ser amplios alrededor de todo el texto.
- **Animaciones**: PowerPoint permite agregar animaciones y transiciones durante la presentación para hacerlas más dinámicas y atractivas. Estas deben ser sólo las necesarias para destacar un punto en particular.

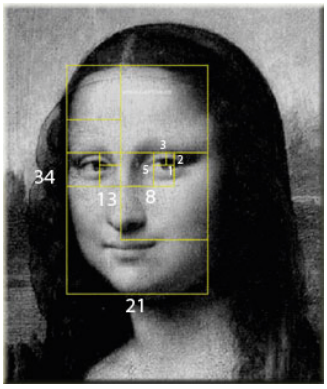
- **Tipo de letra**. Existen dos tipos de fuentes: *serif* y *sans serif*. *Serif* corresponde a las pequeñas prolongaciones que se agregan a las letras a modo de ornamentación. Generalmente las fuentes con *serif* son utilizadas en textos impresos, ya que la adición del *serif* ayuda a los ojos del lector a seguir las líneas .En cambio, en presentaciones electrónicas y especialmente al ser proyectadas en una pantalla, las diferencias en grosor de las líneas hacen más difícil su lectura, por lo que se sugiere el uso de fuentes *sans serif* para trabajos en Powerpoint. Tipos de letras *serif* corresponden a Times New Roman, Courier New, Palatino y Georgia. Tipos *sans serif* corresponden a Arial, Verdana, Comic Sans MS y Century Gothic.
- **Tamaño de la letra** tiene que ser de 24 puntos o más para asegurar que todos son capaces de leer el mensaje.
- **No deben mezclarse las fuentes**. Es preferible escribir en minúsculas y mayúsculas porque un texto escrito totalmente en mayúsculas tiende a confundir y dificultar su lectura.
- **Limita las animaciones**. No hay que abusar de la animación, ni del sonido y solamente utilizarlo para enfatizar algún elemento, cuando sea oportuno.
- **Una imagen vale más que mil palabras**. Las imágenes complementan o refuerzan el mensaje. Nuestras presentaciones deben ser visuales así que debemos hablar de imágenes. Un consejo inicial es que las fotografías que consideremos sean de alta resolución. Si has encontrado una buena imagen no la estires o deformes. Tampoco es recomendable utilizar fotografías con marca de agua. Finalmente, me gustaría decirte que las fotos que elijas no deben tener necesariamente relación directa con el tema de tu intervención pero sí provocar impacto y ser, de algún modo, inspiradoras.
- **Contraste entre fondo y texto**. Asegurar un buen contraste entre el texto y el fondo y evitar el empleo de texturas complejas que puedan dificultar la lectura.
- **Las tablas** pueden ser usadas para apoyar con estadísticas los datos entregados en la presentación y son útiles para realizar comparaciones de porcentajes. Una tabla de dos columnas, generalmente no debe tener más de cuatro o cinco filas y si es de tres columnas, el número de filas no debería ser mayor de tres.
- **Cada elemento del gráfico** debe tener un color o textura claramente identificable. En el caso de los gráficos de barras, no deben incluirse más de cinco o seis barras, ordenadas de menor a mayor o viceversa. Los gráficos lineales son útiles para mostrar la relación entre dos variables continuas; idealmente deben comenzar en 0 y mostrar puntos conectados por líneas del mismo color y estilo. Los gráficos de torta se utilizan para presentar la distribución poblacional de una variable. Dado que se originan de datos porcentuales, el valor de estos porcentajes debe ser incluido en el gráfico.

- **La Regla de los Tercios y el número aúreo**. Quiero hablarte ahora del diseño óptimo de las transparencias porque si nuestra presentación no resulta atractiva, ten por seguro que el público se aburrirá sin remedio. Para evitarlo aprovecharemos algunos conceptos del mundo de la pintura y la fotografía: la Regla de los Tercios y el número aúreo.

  En fotografía la regla de los tercios divide una imagen en nueve partes iguales. Esta división define una serie de líneas (las Power Lines) y una serie de puntos de intersección (los Power Points) que nos indican hacia donde va la vista de una persona que esté mirando la transparencia. Esos puntos rojos y esa zona "aúrea" del esquema de la izquierda serán los lugares donde deberemos colocar los motivos centrales de la transparencia (mensaje, imagen, etc.). Una composición que utiliza la regla de los tercios siempre resultará atractiva al ojo humano.



  Esta regla se basa en la llamada "divina proporción" o "número aúreo", llamado también "Fi" en honor al escultor griego Fidias. Esta proporción es 1:1,6118… y se asocia con la percepción humana de belleza, simetría, ritmo y equilibrio.



  Artistas a través de los siglos han utilizado el número de oro en sus obras maestras, incluyendo a Leonardo Da Vinci. Se cree que Leonardo usó la divina proporción en obras como La Gioconda y La Última Cena. Esta proporción se encuentra tanto en algunas figuras geométricas y obras de arquitectura como en la naturaleza; en elementos tales como caracolas, hojas de los árboles y nuestro propio cuerpo. Te sugiero que tengas en cuenta el famoso "Número de Oro" a la hora de diseñar transparencias atractivas, impactantes y llamativas.

- **Superando el Power Point.** Este programa de presentaciones tan popular y conocido fue diseñado para Apple Macintosh y vio la luz a mediados de los ´80. Su nombre original era "Presenter". El programa era bastante básico y en blanco y negro pero resultó una verdadera revolución en el mundo de las presentaciones electrónicas. Microsoft vio el potencial de esta herramienta: en 1987 adquirió el producto y a la empresa que lo había creado y en 1990 lanzó la primera versión para Windows. Desde entonces hemos visto el crecimiento de este programa y el nacimiento de algunos productos similares (Keynote, OpenOffice, Corel Presentations, Harvard Graphics, Slide Rocket, etc.). ¿Pero habrá algo distinto a las transparencias tradicionales?

Desde la aparición de aplicaciones y servicios en línea asociados a la Web 2.0, los usuarios tenemos a disposición herramientas interactivas que rompen los esquemas más conocidos y ofrecen alternativas visuales de gran impacto. Además incorporan el concepto de "interacción social". Cualquier usuario con acceso a internet puede visualizar sus presentaciones en línea, bajarlas, hacerlas públicas y comentarlas.

Muchas de las herramientas con funcionalidades Web 2.0 tienen predominio de lo visual sobre lo textual y ofrecen funcionalidades para utilizar fotografías y videos en forma creativa. Te menciono alguna de ellas: Magtoo, Vuvox, Imageloop, Animoto, Photopeach. La utilización de este tipo de software requiere de una buena planificación del guión y una adecuada selección de contenidos para conseguir transmitir el mensaje deseado.

Pero, en mi opinión, hay un tipo de herramienta 2.0 que rompe el esquema tradicional y propone un modo innovador de crear presentaciones. Se trata de Prezi (www.prezi.com). Lanzado en abril de 2009, este programa no utiliza transparencias sino una inmensa hoja en blanco virtual donde colocamos nuestras imágenes, textos y videos de manera libre y creativa. En vez de pasar transparencias disponemos de una cámara que sobrevuela la información a través de zooms, giros y desplazamientos. Es fácil de usar y tiene una versión gratuita y una de pago. ¿Desperté tu curiosidad?

Estructura

¿Qué estructura es la más adecuada? ¿Por dónde empezar? Empieza por el final.

Para entender qué significa comenzar una presentación por el final te contaré a qué llamamos "Pirámide Invertida" de la comunicación. La pirámide invertida es una estructura que organiza los datos y la información de acuerdo a su importancia. Este método consiste en colocar en primer lugar el núcleo de la información y a continuación, en orden de mayor a menor importancia, los detalles que complementan la idea.

La pirámide invertida ayuda a seleccionar los datos más importantes de cada información. Esta estructura mantiene la atención del receptor de la información dosificando los puntos de interés.

Una de las aplicaciones prácticas de este método tiene que ver con la prensa, especialmente con los periódicos. La organización de mayor a menor importancia de los contenidos permite acortar un artículo sin deformarlo ni quitar información esencial en caso de necesidad de espacio extra causada, por ejemplo, por una importante noticia de última hora . La forma original y más antigua de redacción de la crónica es la pirámide normal o relato cronológico, que incluye introducción, desarrollo y desenlace. La pirámide invertida cuenta con distintas ventajas, entre ellas: permite una rápida lectura en el principio; proporciona una información pormenorizada y remata con un final de acuerdo con las circunstancias.

La estructura de las noticias se ha visto modificada por el desarrollo de la tecnología. Con la aparición del telégrafo los corresponsales de agencia debían mandar sus informaciones de una forma breve y por ello debían condensar la información más importante al principio.

Además, antes de que se pudiera diseñar la página con el ordenador, el redactor escribía su texto sin saber donde se iba a cortar. Este modelo, surgido del periodismo, se puede adaptar a nuestras presentaciones.

También lo podemos llamar de respuesta previa. Damos al principio la conclusión, los datos que demuestran mi postura, mi hipótesis. Después comenzamos a demostrar con más detalles lo dicho al principio. El modelo funciona de la siguiente manera:

- Colocar la información más importante al principio.
- Dar detalles que abunden sobre la idea que se expusimos en primer término.
- Incluir la información menos importante ,aunque interesante y relevante, para el final del comunicado.

La pirámide invertida se utiliza por varias razones:

- Se identifica lo más relevante en primer lugar.
- Se aprovecha la atención inicial del público para transmitir la idea relevante.
- Se puede eliminar información de abajo hacia arriba. La información menos importante será eliminada primero.

"Empezar por el final" capta la atención de inmediato, comunica lo más importante en primer lugar y guía el proceso de toma de decisión. Ahora bien: para encontrar el nudo de interés de mi audiencia, lo que le preocupa, lo que busca; es importante conocerla y adaptar el mensaje. Esta es la llave que nos permite seleccionar correctamente el material que mostraré al principio y cómo estructuraré las transparencias.

Resulta vital conocer al público para adaptar el mensaje.

Nos preguntamos entonces qué es lo que sabemos con respecto al público receptor de nuestro mensaje. Por ejemplo, es conveniente e incluso necesario que conozcamos características como edad, nivel de escolaridad, sexo, profesión, nivel jerárquico de los asistentes, su nivel de conocimiento sobre el tema específico a tratar, la actitud inicial que ellos debieran tener con respecto al tema y qué recomendaciones debieran considerar.

Si tuviéramos que dar una charla sobre medidas para la conservación del medio ambiente, sería muy diferente el enfoque que daríamos a nuestra presentación si nuestro auditorio estuviera constituido por amas de casa, empresarios o jóvenes universitarios, ya que lo que cada uno de estos grupos puede hacer contra la contaminación es diferente, así como también son diferentes sus intereses y sus necesidades.

2. HACER UN GUIÓN ESCRITO

Una vez preparada la presentación te recomiendo redactar un guión escrito debajo de cada una de las transparencias. Este guión debe incluir todo lo que va a decirse: desde el saludo inicial hasta la frase final.

¿Recuerdan que estamos montando nuestra propia obra de teatro?
No hay actor que suba al escenario sin un guión.

La pregunta es…. ¿Debo planificar todo lo que voy a decir? Si conozco de lo que hablo, como suele suceder... ¿no puedo planificar menos y ser más espontáneo y natural? ¿No transmitiré mayor frescura de este modo? ¿Preparación o espontaneidad? Debo decirte que en todo acto escénico, es decir en toda presentación, hay algo de preparación y algo de frescura, de imprevisible.

La clave del éxito comunicativo es planificar mi intervención, elegir las palabras, dedicarle tiempo a lo que diré y cómo lo diré.

Wiston Churchill (1874-1965), el famoso primer ministro inglés fue un gran orador.
Pero cuentan que practicaba mucho sus presentaciones y discursos. No me consta que haya sido él mismo o sus biógrafos quienes identificaron los cinco principios del mensaje que él aplicaba :

- **Comience con fuerza.** Nosotros aquí decimos "Empieza por el final" "Aplica el modelo de pirámide invertida para redactar el guión". Recuerda que el primer objetivo es mantener la atención de nuestra audiencia. Aquí me parece interesante comentar un concepto: el de "**Intervalo de atención**" (attention span en inglés). Se trata de la cantidad de tiempo que una persona puede concentrarse en una misma actividad. Algunos estudios indican que este intervalo de atención es cada vez menor conforme pasan los años. La saturación de información, el bombardeo de estímulos, la cultura de lo urgente, de lo inmediato disminuyen nuestra capacidad de focalizar.
- **Tenga un mensaje claro**. Descubramos cuál es el mensaje y definamos en una frase lo que deseo que el público recuerde cuando se vaya. ¿Qué quiero transmitir? ¿Qué quiero que la gente piense de mi mensaje? Hablar acerca de lo que HACE nuestra propuesta y no acerca de lo que es.
- **Use un lenguaje sencillo**. Recordemos la técnica KISS. Utilicemos un lenguaje sencillo y comprensible. Elijamos palabras que todos puedan entender. El público agradece la sencillez.

- **Anuncie la estructura y la agenda**. Esto permite "reincorporarse" a los que se pierden a lo largo de la presentación. También son útiles los resúmenes frecuentes ya que facilitan captar la idea general de la presentación y permiten mantener la atención.
- **Cree siempre una imagen en la mente del espectador**. «La gente no puede ver la 'rentabilidad' ni la escasez de fondos". Churchill fue el primero en acuñar el término "cortina de hierro o "telón de acero" para ilustrar la separación entre la Europa comunista y la capitalista, en una conferencia que dio en una universidad estadounidense en 1946. La frase exacta fue: "Desde Stettin en el Báltico hasta Trieste en el Adriático, un telón de acero ha descendido a través del continente europeo". Al decir "telón de acero", por ejemplo, llevó hasta las casas de la gente la amenaza del comunismo acercándoseles desde la Europa del Este.
- **Concluya tocando lo emotivo**. Elige una frase para finalizar, que implique empatía con el público y que mueva sentimientos. Demostrar entusiasmo y buscar la identificación con los sentimientos de los espectadores siempre funciona. El camino es expresar nuestras propias expectativas, lo que esperamos de la presentación.

3. ENSAYAR Y CONTROLAR EL TIEMPO

Una vez que he escrito el guión debajo de cada transparencia, lo leo en voz alta controlando el tiempo que me lleva decirlo en forma completa.

Si al leer el guión en voz alta, supero el tiempo disponible adapto su contenido y lo resumo. Si aún dispongo de tiempo, incorporo más información hasta que consigo leerlo en los minutos que tengo asignados.

Te recomiendo aprender el guión de memoria, repitiéndolo muchas veces hasta que logres decirlo mientras pasas las transparencias.

El grado con el que se aprende la presentación depende de cada orador. Hay quienes prefieren anotar las ideas principales y, durante la presentación, improvisar la manera de decirlas. Sin embargo no es tan difícil memorizar, como lo parece. En primer lugar porque conoces el tema. En segundo lugar porque tú mismo has escrito el guión y has elegido las palabras y por último, porque solamente tú conoces su contenido.

La repetición hace que el mensaje que quiero transmitir se consolide en mi cerebro.

Debemos recordar que una cosa es saber de algo y otra muy distinta es saber comunicarla.

Te aseguro que esta fase es clave: saber la presentación da enorme seguridad y evita mirar las transparencias. Libera energías para dedicarse a todo lo demás: al público, a mi postura, a mis gestos, al control del tiempo.

4. TRABAJAR EL LENGUAJE NO VERBAL

Pasamos a la cuarta etapa de este recorrido: trabajar el lenguaje no verbal: agregar expresión, posturas, gestos y sentimientos. Se trata de enriquecer el texto del guión con expresiones, entonación, matices.

Si bien ya tenemos construido el edificio de nuestra presentación llegó el momento de decorar, de envolver para regalo nuestra intervención en público y agregarle **TEATRALIDAD.**

Aquí retomaremos algunas técnicas o palabras del mundo del teatro. Entendamos que podemos pensar en nuestra presentación como en una obra teatral. Veamos más en detalle los elementos que podemos utilizar del mundo del espectáculo y por qué el "cómo" decimos algo, a veces, es más importante de lo "que" decimos.

En 1981, el profesor Albert Mehrabian, de la Universidad de California, Los Ángeles (UCLA), experto en comunicación interpersonal, llevó a cabo un estudio sobre las relaciones entre lo que él denominó las tres "uves" de la comunicación oral: "lo Verbal" (las palabras que se pronuncian), "lo Vocal" (la manera en que esas palabras son pronunciadas: entonación y proyección o claves paralingüísticas) y "lo Visual" (el aspecto y las formas del ponente cuando habla, es decir el lenguaje corporal.

Encontró que la credibilidad en la comunicación procede de estas tres variables: el contenido del mensaje, lo que oímos y lo que vemos. Sus conclusiones se publicaron en su obra *Silent Messages*.

¿Saben qué porcentaje corresponde a cada aspecto en la percepción del público?

Hasta aquí hemos hablado de las PALABRAS que utilizamos, las palabras que elegimos para armar nuestro guión. Hemos visto cómo diseñar transparencias atractivas y cómo construir guiones que muevan al público a la acción. Hemos trabajado sobre el aspecto puramente **"Verbal"** de nuestra presentación.

Ahora, una definición: aquello que llamamos **"Vocal"** técnicamente se conoce como CLAVES PARALINGÜÍSTICAS y se refiere a los aspectos no lingüísticos de la conducta verbal como el tono, la velocidad, la intensidad o el timbre de la voz. Estas claves se utilizan para enfatizar en un momento dado, un criterio o hacer ver la prioridad de una idea ante las demás, incluso hacerlas pasar desapercibidas, simplemente variando la utilización de estas claves vocales.

Por su parte, lo **"Visual"** expresa nuestras actitudes personales. La postura corporal, los gestos, los ademanes, la mirada, los silencios, la tensión muscular, la posición de las manos, las expresiones, el modo de vestir, de andar.

Los dos últimos aspectos mencionados constituyen lo que llamamos **COMUNICACIÓN NO VERBAL o CORPORAL**.

Es necesario saber que la comunicación no verbal es inseparable de la verbal y están estrechamente vinculadas entre sí. De esta forma, un simple gesto o una mirada pueden transmitir mucho más que las palabras. El emisor puede, y debe, ayudarse de este tipo de signos para complementar sus palabras y hacerse comprender mejor. Es importantísimo el uso de la comunicación no verbal, para transmitir actitudes y emociones interpersonales y apoyar la comunicación verbal.

Conseguir que las palabras, los sentimientos y la apariencia del orador transmitan un mensaje coherente es la clave para ser creíbles.

Durante una presentación lo que se juega es la CREDIBILIDAD del orador.

Cuando hablamos de comunicación no verbal o corporal nos referimos a todo aquello que se transmite sin utilizar la palabra. En términos más concretos lo definiremos como un conjunto de signos (movimientos, olores, expresiones del rostro...) mucho más complejos que el lenguaje humano y con mayor contenido en cuanto a lo que expresamos tanto voluntaria como involuntariamente. Es decir, todo lo que hace referencia al "cómo se dice": gestos, expresiones faciales, movimientos corporales.

Comunicación a través de la forma en que vestimos, en cómo nos mostramos -alegres o tristes-, en cómo nos sentamos, si miramos o no a la cara, si hablamos despacio o deprisa,...todo ello son signos que permiten, a la persona que nos escucha, hacerse una idea de quiénes y cómo somos.

La voz, los gestos, nuestras maneras, la postura, el uso que hacemos del espacio, la concepción del tiempo y las reacciones fisiológicas que tiene nuestro cuerpo… todo esto también comunica.

Cualidades no verbales de la voz

Nos vamos a referir al conjunto de características de las cualidades no verbales de la voz.

Estas características de la voz nos diferencian como individuos: timbre, intensidad o volumen, velocidad, tono, campo entonativo, duración silábica y ritmo.

Al mismo tiempo comentaremos que también se encontrarán influenciadas por factores biológicos, psicológicos, fisiológicos, socioculturales y ocupacionales. Así, estos elementos y factores nos permiten suponer la personalidad de un individuo; si la personalidad es extrovertida su voz suele tener mayor intensidad en comparación a una personalidad introvertida .

Veamos a qué cosas le debemos prestar atención cuando planifiquemos el tono que le vamos a dar a la presentación.

- **El tono, el timbre, la cantidad y la intensidad** de la voz son cualidades físicas del sonido, esenciales, por tanto, en la comunicación verbal. Ensayemos distintas entonaciones para que la voz debe sonar firme pero tranquila, para transmitir seguridad y confianza.
- **Pausas y silencio**. La ausencia de sonido también comunica. Una pausa es definida como ausencia de habla durante un periodo de tiempo entre 0 y 1 segundos aproximadamente. Las pausas y los silencios funcionan, básicamente para indicar el final de un tema y el inicio de otro. Pero pueden funcionar también para ENFATIZAR, para crear expectativa. Utilicemos los silencios. Es un recurso muy poderoso en una presentación. Basta con que sean de un par de segundos para crear una gran expectación.
- **Dicción y velocidad de habla**. Vigilar estos dos aspectos nos permitirá asegurar que el mensaje llega con claridad a nuestra audiencia.

Comportamientos en escena

- **Los gestos**: son movimientos con valor comunicativo. Hay dos tipos básicos que generalmente están interrelacionados: gestos faciales y gestos corporales. Debemos ser conscientes de los gestos más característicos que hacemos frente al público.
- **Las maneras** o formas convencionales de realizar las acciones o los movimientos son las formas de tomar posturas y en general, realizar actos no verbales comunicativos. Hay dos tipos de maneras básicas: las maneras gestuales y posturales.

Se trata de identificar el modo de realizar nuestros hábitos de comportamiento culturales (por ejemplo la manera de comer) y las posturas que son las posiciones estáticas que adopta el cuerpo humano y que comunican, activa o pasivamente (por ejemplo, brazos cruzados en el pecho o estirados, manos unidas en el regazo o en la nuca).

- **Contacto visual**: Cuando hablamos en público es preciso mantener el contacto ocular pero sin fijar en exceso la mirada. Los ojos y la mirada expresan prácticamente todas las emociones: alegría, tristeza, inquietud, tensión, preocupación, estimación o respeto.
- **Uso adecuado de las manos**: Las manos se pueden aprovechar muy bien para complementar las palabras y dar mayor fuerza a la conversación. No las pongamos nunca en los bolsillos ni atrás.
- **Mantenerse erguido**: Las personas interpretan de forma muy negativa las posturas relajadas de los brazos (y en especial, los hombros caídos). Damos la impresión de baja autoestima, algo que no nos interesa proyectar. Algunas posturas de piernas también pueden resultar problemáticas: el típico balanceo de atrás hacia adelante o ese apoyarse sobre una cadera, como si se estuviese diciendo "No quiero estar aquí" o“ no quiero hablar con usted” los debemos evitar.
- **Aprender a sentarse**: Hay que aprender a sentarse tranquilo y repartir el peso del cuerpo para no cansarse mientras se esté sentado. Si nos sentamos en el borde de la silla, alguien puede pensar que nos queremos ir. Si cambiamos constantemente de posición, tal vez estemos expresando aburrimiento. Si movemos los pies durante la conversación, se pensará que estamos molestos, inseguros, irritados, nerviosos, cansados o aburridos. Si nos sentamos, adoptemos una posición cómoda y descansada que nos permita respirar en forma adecuada y manejar mejor la voz.
- **Control de las expresiones del rostro**: ¡Hay que sonreír! Intercalar sonrisas cálidas y francas en la conversación transmite confianza, alegría y buena disposición. Sin embargo, no hay que exagerar.
- **La imagen**: Comprende: a) apariencia física (figura, tamaño); b) apariencia personal (peinado, estilo de vestir, maquillaje, perfume); c) objetos que la gente lleva (portafolio, agenda, celular, reloj); d) los objetos que la gente utiliza para decorar su entorno (casa/oficina). Estos mensajes inciden fuertemente en la primera impresión que causamos.

Utilización del espacio

Vamos a comentar la forma en que las personas utilizan el espacio (personal y/o social) para comunicarse. Por espacio entendemos el aspecto físico del lugar y la distancia libre hasta nuestro interlocutor. Podemos encontrar cuatro niveles de distancia:

a) **Distancia íntima**: Es un espacio menor a un metro (desde 15 cm a 50 cm) que se define por la percepción del calor y de la respiración del cuerpo de otra persona .Diremos que es la más importante y es la que una persona cuida como de su propiedad. Sólo se permite la entrada a los que están emocionalmente muy cerca de la persona en cuestión: los padres, el cónyuge, los hijos, los amigos íntimos y los parientes. Hay una subzona que llega hasta unos 15 cm del cuerpo y a la que otra persona puede llegar sólo mediante el contacto físico: es la *zona íntima privada***.**

b) **Distancia personal***:* Es un espacio de 50 cm a 75 cm, que designa la distancia fija que separa a los individuos que no tienen contacto entre sí, especie de caparazón que un cuerpo crea inconscientemente para aislarse de los demás. Podemos decir que es la distancia que separa a las personas en una reunión social, o en la oficina y en las fiestas.

c) **Distancia social***:* Es un espacio de 1 a 2 metros y medio, que marca el límite del poder que ejercemos sobre los demás, es decir, el límite a partir del cual la otra persona no se siente afectada por nuestra presencia .Esta es la distancia que nos separa de los extraños: el carpintero que hace reparaciones en casa, el cartero, etc.

d) **Distancia pública***:* Es un espacio que va más allá de los 2 metros y medio, y que se considera impersonal. Es la que está fuera del círculo en el que el individuo se encuentra directamente afectado.

Estas cuatro distancias varían, según las modalidades culturales de cada sociedad: el contacto sexual, la esfera personal o privada, la distancia de los intercambios verbales y del respecto jerárquico son diferentes en cada país, en cada cultura.

Por ejemplo en Sudamérica tienen una corta distancia personal y social; los árabes, por su parte, tienen un espacio todavía más reducido entre pares. En concreto los que viven en la zona del Mediterráneo pertenecen a una cultura de contacto y en sus conversaciones rodean a la otra persona, la toman de la mano y la miran a los ojos. Recuérdalo si tienes que interactuar con ellos.

Debemos puntualizar que la gestión del espacio tiene una doble importancia: Por un lado debemos cuidar el espacio donde yo desarrollaré la presentación y por el otro vigilar el espacio que ocupará el público. Debemos atender los siguientes factores:

- **Medida del escenario y el aforo**: permite familiarizarme con el lugar y resolver algún problema: una columna que obstruye la visión por ejemplo. Analicemos los muebles, la decoración y cómo puede afectar a nuestro mensaje.
- **Iluminación y sonido**: que la iluminación se centre en aquello que queremos que sea la pantalla o una vitrina con productos o yo mismo y que mi voz llegue a todo al local.
- **Distancia entre asientos**: si es mucha la gente asegurarse que estarán cómodos y que tendrán espacio para pasar. Si son pocos, no espaciar mucho los asientos para no dar sensación de frialdad. Es preferible descartar una parte de la sala y conseguir un ambiente más cálido.
- **Distancia del estrado a los asientos**: dependiendo de la solemnidad que le deseemos dar a nuestro mensaje nos convendrá estar más cerca o más lejos del público.

Durante la charla también podemos gestionar el espacio. Al llegar al lugar uno debe tomar posesión de esa porción de espacio: desplegar nuestras cosas, el ordenador, el bolígrafo, nuestros apuntes. Ese será nuestro territorio de trabajo.

Concepción del tiempo

Entender la diferente concepción del tiempo que tienen los individuos nos permite analizar su efecto sobre la comunicación no solamente cuando hablamos en público sino en cualquier acto en el que comuniquemos: mantenimiento de citas, duración de una charla, tiempos de espera. Quizás el tiempo sea uno de los factores menos conscientes pero que más inciden sobre la valoración que se hace de las personas, a partir del tiempo que se les dedica o se las hace esperar.

Nuestro comportamiento con respecto al uso del tiempo es diferente en cada cultura.

Edward Hall en su libro "Más allá de la cultura" dividió a las culturas en dos grupos, en función de la percepción que tienen del tiempo:
Las culturas **policrónicas** son aquellas que tienen una visión circular del tiempo. A este grupo pertenecen árabes, mediterráneos y africanos. Las culturas policrónicas valoran hacer muchas cosas a la vez, se orientan a las personas, no se molestan con las interrupciones y es difícil planificar con ellos a largo plazo.

Las culturas **monocrónicas** son las que conciben el tiempo en forma lineal. A este grupo pertenecen los occidentales en general. Las culturas monocrónicas valoran hacer una cosa a la vez, priorizan el trabajo y les desagradan las interrupciones.

Si tienen que hacer una presentación o un negocio con gente de cultura policrónica será bueno conocer y recordar estos conceptos.

Sistemas fisiológicos

A todos estos signos no verbales comunicativos habría que añadir los pertenecientes a los sistemas físicos:
El químico. Por ejemplo las lágrimas, el humedecimiento de ojos o de labios, el sudor corporal.
El dérmico. Por ejemplo el sonrojo, la palidez, la sequedad cutánea y la irritación cutánea.
El térmico. Cambios de temperatura corporal.

Los síntomas que se suelen experimentar en las situaciones que requieren hablar en público incluyen temblor, sudoración de las manos, aumento de la frecuencia cardíaca, dificultad al respirar, tensión muscular, pérdida de concentración, molestias gastrointestinales, voz inestable, y/o vértigo .

Hay que tomar estas reacciones del cuerpo como síntomas naturales que simplemente nos suceden o le suceden a nuestro cuerpo.

Créeme, el público no lo nota.

5. INTERACTUAR CON LA AUDIENCIA

Una excelente manera de captar la atención del público es incorporarlo a la presentación a través de técnicas de interactividad.

Una presentación en la que sólo habla el expositor se convierte en un monólogo que resulta aburrido. Escuchar y sólo escuchar, impide que la audiencia se sienta involucrada y tenida en cuenta. Además, la participación incrementa el nivel de atención y favorece la retención del mensaje .

Por tanto, es conveniente promover la participación del público. En este sentido las prácticas más frecuentes son :
Preguntas a la audiencia. Tener preparadas preguntas sencillas para cada capítulo. Esto cumple dos propósitos: promover la participación de la audiencia y tener una "salida" disponible si yo mismo pierdo el hilo de la presentación. ¿Cómo procedo si nadie responde a mi pregunta? Si nadie responde en los primeros segundos, la experiencia indica que tenemos que designar a alguien para que responda. Aprovechemos el momento de la respuesta para escuchar pero también para consultar nuestras notas, recuperar el hilo y seguir adelante.

Hay gran cantidad de otros recursos disponibles. Algunos de ellos son:
Lluvia de ideas
Trabajo grupal y discusión
Resolución de problemas
Hacer resúmenes

Todas estos “trucos”, claro está que no pueden utilizarse siempre. En general, son más apropiados frente a audiencias pequeñas y su eficacia va a depender del tipo de presentación, del tipo de público, del entorno, del tiempo disponible y de la relación que tengamos con la audiencia.

Guía para responder preguntas

¿Como respondo a las preguntas de la audiencia?

- **Ser firme y acertado, pero nunca defensivo o agresivo**. Evita mostrar agresividad y nerviosismo.
- **Escuchar con atención y reformular**. Repite la pregunta si es muy extensa. Esto te dará tiempo para pensar, mostrar interés y asegurarse de haber comprendido la pregunta. Reformular quiere decir devolver al interlocutor, con mis propias palabras, lo que uno ha entendido: "Si entendí bien, usted quiere decir…"; "Según su opinión, el error consiste en…"; "Por lo que ha dicho, su desacuerdo se basa en…" Reformular permite evitar distorsiones e interferencias en la comprensión de los enunciados.
- **Trasladar preguntas a la audiencia**: Practica el efecto "espejo" y hazle pregunta a la audiencia. Ganarás algo de tiempo.
- **Responda a preguntas hostiles con otra pregunta**. En caso de preguntas hostiles, repregunta al interlocutor el motivo de su pregunta.
- **No quedar atrapado en un tema con una persona**. Involucra al resto de la audiencia para determinar si se trata de un interés aislado o general.
- **Retomar el plan lo antes posible**. Expresar nuestro interés en discutir temas especiales al final de la presentación.
- **Dividir preguntas complejas**. Si nos hacen unan pregunta compleja, habrá que dividirla en partes y responder a cada una de ellas en orden.
- **Admitir si no se conoce la respuesta**. Si no sabemos, hay que admitirlo.
- **No desvalorizar una inquietud**. Nunca desvalorizar una pregunta.

6. SUPERAR EL MIEDO ESCÉNICO

Los pasos que hemos dado en la preparación de nuestra presentación tienen como objeto dominar el "miedo escénico". Se define al Miedo Escénico como la respuesta psicofísica de temor, que surge por efecto de pensamientos anticipatorios sobre posibles consecuencias negativas, en situaciones reales o imaginarias en las cuales se habla en público.

Los síntomas que se suelen experimentar en las situaciones que requieren hablar en público las hemos comentado cuando hablamos del lenguaje corporal. Incluyen temblor, sudoración de las manos, aumento de la frecuencia cardíaca, dificultad al respirar, tensión muscular, pérdida de concentración, molestias gastrointestinales, voz inestable, y/o vértigo .

Estas situaciones suelen ir acompañadas de diversos miedos, que en realidad son temores. El miedo se experimenta frente a algo real mientras que el temor se relaciona con anticipaciones mentales que todavía no han sucedido. **Tenemos temor a ser evaluado negativamente por los demás, a no ser escuchados, a no tener nada interesante que decir o a la vergüenza que se pueda pasar frente a un posible fracaso.**

Tiene como características más frecuentes la preocupación, la ansiedad, la tensión corporal, la inhibición, la tendencia a la ineficacia expresiva y otras formas de alteración de la normalidad en las áreas cognitiva, fisiológica y conductual.
Nivel fisiológico: Respiración acelerada, alteración del ritmo cardíaco, sudoración copiosa, urgencia urinaria, malestar estomacal, dolor de cabeza, reducción de la secreción salivar, dilatación de las pupilas, rubor facial, inquietud generalizada.
Nivel cognitivo: Congestión mental, fallas de memoria, expectativa de fracaso, exageración perceptiva de las fallas, confusión mental, fallas de concentración, auto exigencia, temores al fracaso, al rechazo y al ridículo .
Nivel conductual: Evitación de acción, escape de la situación, comportamientos automáticos, atropellamiento verbal, tartamudeo, bajo volumen de voz.

Veremos algunas ayudas para superar estos síntomas:

- **Entender que nada malo ha ocurrido**: Para reducir el "miedo escénico" es importante estar conscientes de haber comenzado a sufrir por algo no ocurrido aún y que ésta es una manera irracional de pensar. Nuestros temores e inseguridades antes de presentar distorsionan la realidad y bloquean nuestra percepción. Podrás enfrentarte a cualquier multitud, sintiendo lo que habitualmente experimentamos todos ante grandes multitudes. Pero ese temor es muy normal e irá disminuyendo en la medida en que repitas con éxito el afrontamiento, aunque nunca desaparezca del todo y siempre se experimente en cierta medida.
- **Hablar con el público antes de empezar**: Cuanta más gente se conozca, más fácil será percibir a la audiencia como un grupo amigable. Siempre se puede mirar hacia ellos cuando se necesite una cara amistosa.
- **¿Quién está nervioso?** Cuando una persona va a hablar frente a un auditorio, ¿quién está nervioso? ¿Tú o el auditorio? Si tenemos en cuenta que quien está nervioso es uno mismo y no el grupo., hagamos que el grupo hable primero mientras nosotros nos tranquilizamos. Como hemos visto, tener preparada alguna pregunta al inicio nos puede dar 10 o 20 segundos para calmarnos y comenzar a exponer.
- **Tener preparada alguna salida**. Tener "en cartera" alguna anécdota o comentario breve que podremos utilizar siempre que nos perdamos. Estas salidas nos dan tiempo para volver a coger el hilo de la exposición.
- **Focalizar en una persona y rotar**: Dirigir el discurso hacia alguien interesado en lo que estamos diciendo o comentando pero no permanecer demasiado tiempo focalizado en esa única persona, sino que se debe elegir otra, esta vez en el extremo opuesto a la anterior. Si la primera era una señora de la tercera fila, la próxima será el señor canoso de la última fila a la izquierda.
- **El público es benevolente**: Pensar que el público es muy benevolente y, por lo general, cuando se queda uno mal parado ante él, trata de disimular el malestar de la persona en cuestión; y es cuando más aplaude, cuando más se solidariza, cuando más evalúa el esfuerzo realizado, cuando más se pone en la situación del otro.
- **Controla tu stress**: El stress y más específicamente la ansiedad es la causa fundamental de las barreras de la comunicación. Las técnicas del control del stress son innumerables. Hacer deporte, hacer yoga, hacer meditación, tener una afición.

Control del stress

Para manejar adecuadamente la ansiedad o el stress existen múltiples técnicas que nos pueden ser útiles. Las más conocidas y utilizadas son la **respiración diafragmática y la relajación muscular progresiva de Jacobson**. Edmund Jacobson descubrió que, tensando y relajando sistemáticamente varios grupos de músculos y aprendiendo a atender y a discriminar las sensaciones resultantes de la tensión y la relajación, una persona puede eliminar, casi completamente, las contracciones musculares y experimentar una sensación de relajación profunda

Además hay otras técnicas que actúan sobre lo psicológico más que sobre lo físico como las dos anteriores. En la **visualización** se imagina la situación que nos provoca ansiedad (hablar en público por ejemplo) con todo lujo de detalles (colores, olores, personas presentes, etc.), de manera que, en esta imaginación, la realicemos con éxito. Se basa en que imaginar de forma continuada diferentes alternativas de comportamiento pueden producir en nosotros una expectativa positiva que hace que cambiemos nuestro comportamiento real.

La parada y cambio de pensamiento tiene como objetivo eliminar los pensamientos negativos y sustituirlos por otros positivos o más adaptativos. La técnica consiste en imaginar o "forzar" el pensamiento negativo y, cuando lo tengamos claro en la mente, pararlo utilizando una señal (un chasquido, una palabra como "basta" o "stop", o una goma de papelería con la que nos damos un pequeño golpe en la muñeca), para a continuación pensar en el pensamiento positivo, relajándonos al mismo tiempo mediante la respiración. Requiere haber identificado antes tanto nuestros pensamientos negativos como los positivos, que nos servirán de "antídotos". El mejor resultado se obtiene mediante la aplicación conjunta de todas las técnicas.

7. PRACTICAR

La práctica es fundamental para conseguir resultados. Pare ello se trata de tener algo de disciplina, algo de esfuerzo personal y algo de interés.

Practica y practica. Y después de haberlo ensayado muchas veces frente al espejo, en el coche, en la ducha… haz una última práctica. Y cuando llegue tu momento, lánzate a la piscina y... ¡Disfruta!

AHORA ME TOCA A MÍ SALIR AL ESCENARIO

ANTES:

- **Acordar la presentación**. No siempre es posible, aunque sería ideal poder pactar el contenido de la intervención con la persona más relevante del auditorio.
- **Llegar temprano**. Ser puntual. Estar media hora antes, si es posible.
- **Visitar el lugar de exposición** y controlar los medios audiovisuales. Gestionar las ayudas audiovisuales significa estar pendiente de tener el ordenador y el fichero en condiciones, vigilar que el sonido y el proyector funcionen.
- **Vigilar la imagen personal**: ir al aseo y mirarse al espejo un rato antes de comenzar, arreglarse la ropa.

DURANTE :

- **Disfrutar**. Disfruta el momento. Serán unos pocos minutos. Piensa que todo saldrá muy bien. No nos escondamos ni bajemos la voz. Dejemos la timidez de lado. Si estamos nerviosos, recuerda que la gente no lo nota. Nosotros nunca debemos confesarlo. Evita decir por ejemplo: "Bueno.... eh.... perdón que estoy muy nervioso...".
- **"Escuchar" al público**: Estar abierto a la reacción del público. Ponerse en el lugar del que nos mira y escucha. Cultivar la empatía…"ponerse en lugar de..."
- **Estar atento al "clima" generado** y corregir sobre la marcha. Percibir el estado de ánimo de la audiencia y cambiar sobre la marcha, si es preciso.
- **Controlar el tiempo de exposición**. Acordar entre los integrantes del equipo que uno de ellos haga una señal cuando falte un minuto para terminar mi parte de exposición. Alguien tiene que estar pendiente del tiempo.
- **Dirigir la vista a todo el auditorio**. Focalizar y rotar la mirada.

DESPUÉS:

- **Reflexionar** sobre la presentación efectuada haciendo un análisis personal de cómo nos sentimos y los resultados obtenidos.
- **Obtener feedback del público**. Si hemos tenido a alguien de confianza en la sala, esa persona nos puede decir los aciertos, los fallos y ayudarnos a identificar los aspectos a mejorar.

MÉTODOS

Me gustaría compartir contigo algunos métodos de exposición que se usan habitualmente. Se trata de metodologías de presentación que cumplen ciertas pautas y que se han extendido bastante en el mundo empresarial. Las comparto contigo para que no te sorprendan pero déjame pedirte algo: no te sientas obligado a utilizar un esquema rígido. Deja fluir tu creatividad y tu sentido común para adaptarte mejor a la audiencia y transmitir tu mensaje con mayor intensidad y eficacia.

Lo cierto es que todos estos métodos son útiles para sintetizar nuestro discurso, decir lo necesario en forma sencilla y atractiva y desarrollar habilidades de comunicación.

Pecha Kucha

El método llamado ***Pecha Kucha*** (pronunciado pe-chak-cha) surgió en Tokio, en el año 2003 ligado a la presentación ágil y entretenida de proyectos relacionados con el diseño y la creatividad.

Se trata de utilizar 20 diapositivas con un tiempo de exposición para cada una de ellas de 20 segundos. Resulta entonces que la extensión total de de la presentación es de 6 minutos 40 segundos. Es importante destacar que las diapositivas pasan automáticamente, por lo que ensayar el cambio de diapositiva es crucial para el éxito de la presentación.

La idea fundamental de Pecha Kucha es permitir compartir las ideas de diversos presentadores durante una noche, manteniendo un nivel de atención alto mediante presentaciones muy concisas. Tras cada presentación, se hace una breve pausa y el siguiente presentador sube al escenario. Cada evento consta normalmente de 14 presentaciones. Los presentadores (y gran parte de la audiencia) vienen normalmente de los campos del diseño, arquitectura, fotografía y arte, aunque el fenómeno se ha extendido al mundo de los negocios.

Ignite

Surgido en Seattle, EE.UU en 2006 y luego exportado a ciudades en todo el mundo, Ignite es un show que se basa en la pasión por comunicar ideas a otras personas a través de charlas o pitches. El evento consiste en presentaciones o "pitches" de diferentes conferencistas.

En apenas cinco minutos y con el acompañamiento de 20 imágenes que cambian cada 15 segundos, el "speaker" busca brillar y transmitir pasión a la audiencia. La duración de cada segmento es de 5 minutos. El lugar elegido siempre es un bar, con entrada gratuita, y acompañado de sorpresas (regalos, bandas en vivo y celebridades).

A diferencia de Pecha Kucha, cuyo formato es similar, Ignite está abierto a todo tipo de disciplinas, no solo las creativas. El único requisito es que sea un tema que apasione al disertante y que esa pasión sea contagiada al público.

10-20-30

El método 10-20-30, creado por el "gurú" del marketing y las nuevas tecnologías Guy Kawasaky, consiste en usar 10 diapositivas, utilizar 20 minutos para la presentación y emplear una fuente de tamaño 30 como mínimo en dichas diapositivas.

Las 10 diapositivas en concreto son:

1. El problema.
2. La solución.
3. Modelo de negocio.
4. Ventaja Competitiva.
5. Marketing y ventas.
6. La competencia.
7. Equipo. Tus ejecutivos.
8. Proyecciones Financieras.
9. Estado actual y programa de avance.
10. Resumen e impulso a la acción.

20 minutos. Aunque te asignen una hora para tu presentación, no te alargues más de 20 minutos explicando tu idea mediante las 10 transparencias. Por un lado, puede que llegada la ocasión no dispongas de la hora completa. En segundo lugar, te conviene guardar un margen amplio para los comentarios. Si tu idea es brillante y la has sabido presentar bien, 40 minutos se volverán escasos para responder a todas las preguntas.

30 puntos de fuente para el texto como mínimo. Kawasaki dice: "Usa las diapositivas como hilo conductor, no para leerlas". Al usar un tamaño de fuente mayor de 30 puntos, no podremos llenarla de texto. Recuerda que las transparencias no están para ayudarte a ti o recordar el discurso sino para resaltar tu mensaje y ayudar a la audiencia a captarlo.

Este método está pensado para hacer presentaciones de nuevos proyectos o empresas a fondos de capital riesgo o "Business Angels" de los que captar financiación.

Elevator Pitch

¿Encontraste al inversor que estabas buscando, al gerente de la empresa que le puede abrir las puertas a tu emprendimiento? Está ahí esperando el ascensor.
¿Qué le digo? ¿Cómo le explico? ¿Cómo logro su atención? ¿Cómo consigo una entrevista? Con el Elevator Pitch.

Cualquier negocio se puede describir de manera sintética. No hace falta dispersarse con muchos detalles. La magnitud de la oportunidad, de que se trata el negocio, qué me hace único, es suficiente.

¿Por qué se llama Elevator Pitch? El "elevador pitch" (también conocido como "elevator speech" surgió en la época de la burbuja de Internet. Los emprendedores esperaban en los lobbies de los edificios la ocasión de hablar con el responsable de un Capital de Riesgo. Cuando encontraban a uno se subían al ascensor para tratar de convencerlo mientras llegaban a su oficina. Si el "pitch" era convincente conseguía la reunión, sino los echaba seguridad. Las claves de esta metodología pasan por transmitir el mensaje de inmediato, despertar la curiosidad, expresar emociones, diferenciarse y finalmente invitar a pasar a la acción. Y todo ello en los que dura un viaje en ascensor.

ESCUCHA ACTIVA

"Demasiados ejecutivos piensan que son maravillosos con las personas, porque hablan bien. No se dan cuenta de que ser maravillosos con las personas significa 'escuchar' bien".

Peter Drucker

Uno de los principios más importantes de todo el proceso comunicativo es el saber escuchar. La falta de comunicación que se sufre hoy día se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones. En esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás.

Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye. Pero, ¿qué es realmente la escucha activa? **La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.**

¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar?. Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye.

La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.

»La naturaleza nos ha dado dos orejas y una solo boca para que podamos escuchar más y hablar menos», decía Zenón de Citión ((333-262 a.C.) , filósofo de la antigua Grecia.

Hasta hace poco tiempo se prestaba escasa atención a la capacidad de escucha. Un exagerado énfasis en la habilidad expresiva había llevado a la mayoría de las personas a subestimar la importancia de la capacidad de escucha en sus actividades cotidianas de comunicación.

Deberíamos mirar a cada persona como si ésta llevara colgado del cuello un cartel en el que se dijera: «Quiero sentirme importante». Evidentemente, todos queremos sentirnos importantes. A nadie le gusta ser tratado como si careciera de importancia. Y todo queremos, además, que dicha importancia sea reconocida.

Durante cinco años, el departamento de educación de adultos de las Escuelas Públicas de Minneapolis (mayor ciudad del Estado de Minnesota) ofreció una serie de cursos destinados a mejorar la manera de hablar, y un solo curso para mejorar la manera de escuchar, de ser un buen oyente. Los primeros estaban siempre llenos: tal era la demanda; el segundo nunca llegó a darse, por falta de alumnos. Todos deseaban aprender a hablar, pero nadie quería aprender a escuchar.

El acto de escuchar se produce cuando el oyente es capaz de discernir y comprender el significado del mensaje del emisor. Sólo así se alcanza el objetivo de la comunicación.

Obstáculos que debemos evitar en la escucha activa

- **No distraernos**. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto (efecto primacía: se recuerda más fácilmente la información proporcionada al principio), disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje (efecto recencia: se retiene con mayor facilidad la información proporcionada al final de una presentación).
- **No interrumpir al que habla.**
- **No juzgar.**
- **No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.**
- **No rechazar lo que el otro esté sintiendo**, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".
- **No contar "tu historia"**
- **No contra argumentar**. Por ejemplo: el otro dice "me siento mal" y tú respondes "y yo también".
- **Evitar el "síndrome del experto"**: ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.

Habilidades para la escucha activa

- Mostrar empatía: Escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de "meternos en su pellejo" y entender sus motivos. Es escuchar sus sentimientos y hacerle saber que "nos hacemos cargo", intentar entender lo que siente esa persona. No se trata de mostrar alegría o ser simpáticos sino que somos capaces de ponernos en su lugar. Sin embargo, no significa aceptar ni estar de acuerdo con la posición del otro. Para demostrar esa actitud, usaremos frases como: “entiendo lo que sientes”, “noto que...".

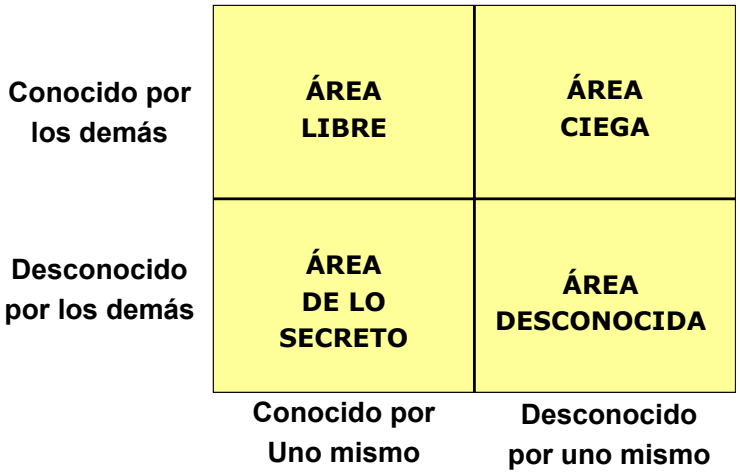
- **Reformular o parafrasear**. Este concepto significa verificar o decir con las propias palabras lo que el emisor acaba de decir. Es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: “Entonces, según veo, lo que pasaba era que...”, “¿Quieres decir que te sentiste.”?...
- **Emitir palabras de refuerzo o cumplidos**. Pueden definirse como verbalizaciones que suponen un halago para la otra persona o refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir. Algunos ejemplos serían: "Esto es muy divertido"; "Me encanta hablar contigo" o "Debes ser muy bueno jugando al tenis". Otro tipo de frases menos directas sirven también para transmitir el interés por la conversación: "Bien", "¡Estupendo!"
- **Al criticar a otra persona, hablar de lo que hace, no de lo que es**. Las etiquetas no ayudan a que la persona cambie, sino que refuerzan sus defensas. Hablar de lo que es una persona sería: "te has vuelto a olvidar de sacar la basura. Eres un desastre"; mientras que hablar de lo que hace sería: "te has vuelto a olvidar de sacar la basura. Últimamente te olvidas mucho de las cosas."
- **Discutir los temas de uno en uno**, no "aprovechar" que se está discutiendo, por ejemplo sobre la impuntualidad de la pareja, para reprocharle de paso que es un despistado, un olvidadizo y que no es cariñoso.
- **No hablar del pasado**. El pasado sólo debe sacarse a colación constructivamente, para utilizarlo de modelo cuando ha sido bueno e intentamos volver a poner en marcha conductas positivas quizá algo olvidadas. Pero es evidente que el pasado no puede cambiarse; por tanto hay que dirigir las energías al presente.
- **Ser específico**. Tras una comunicación específica, hay cambios; es una forma concreta de avanzar. Cuando se es inespecífico, rara vez se moviliza algo. Si por ejemplo, nos sentimos solos/as y deseamos más tiempo para estar con nuestra pareja, no le digas únicamente algo así: “No me haces caso”, “Me siento solo/a”, “Siempre estás ocupado/a”. Aunque tal formulación exprese un sentimiento, si no hacemos una propuesta específica, probablemente las cosas no cambiarán. Sería apropiado añadir algo más. Por ejemplo: “¿Qué te parece si ambos nos comprometemos a dejar todo lo que tenemos entre manos a las 9 de la noche, y así podremos cenar juntos y charlar.”?
- **Evitar las generalizaciones**. Los términos "siempre" y "nunca" raras veces son ciertos y tienden a formar etiquetas. Es diferente decir: "últimamente te veo algo ausente" que "siempre estás en las nubes". Para ser justos y honestos, para llegar a acuerdos, para producir cambios, resultan más efectivas expresiones del tipo: “La mayoría de veces”, “En ocasiones”, “Algunas veces”, “Frecuentemente”. Son formas de expresión que permiten al otro sentirse correctamente valorado.
- **Elegir el lugar y el momento adecuados**. En ocasiones, un buen estilo comunicativo, un modelo coherente o un contenido adecuado pueden fallar si no hemos elegido el momento adecuado para transmitirlo o entablar una relación.

LA VENTANA DE JOHARI Y EL FEEDBACK

La herramienta que veremos a continuación nos van a permitir incrementar nuestra capacidad para emitir comportamientos adecuados en un determinado contexto: la **Ventana de Johari.**

Esta herramienta fue desarrollada en 1955 por dos científicos de la Universidad de California: Joseph Luft y Harry Ingham. De la combinación de ambos nombres viene la palabra Johari**.**

Cada persona puede ser considerada como una superficie concreta que se divide en una serie de cuadrantes en función del nivel de conocimiento que sobre esa persona posee ella misma y poseen también los demás.



Los cuatro cuadrantes se dividen en:

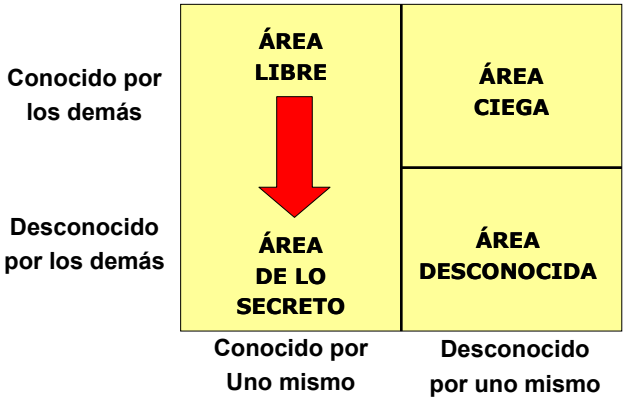
Área Libre o abierta, conocido por mí y por los demás, se caracteriza por el libre intercambio de información entre yo mismo y los demás. Es el área de la confianza, del conocimiento mutuo, de la productividad, de la ausencia de conflictos.

Área de lo Secreto, conocida por mí y no conocida por los demás. El área de los secretos.

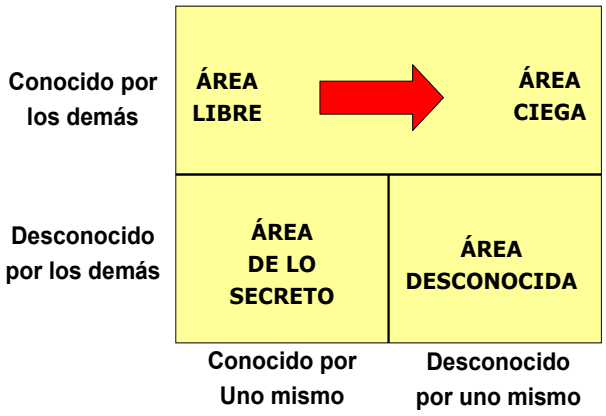
Área Ciega, conocida por los demás y no conocida por mí, aquellas cosas que el individuo no alcanza a percibir sobre sí mismo, bien porque se ha acostumbrado a ellas o bien porque las niega inconscientemente, pero que los demás sí perciben.

Área Desconocida, que expresa aquellos aspectos de nuestra personalidad de los que no somos conscientes y que también son desconocidos por las personas que se relacionan con nosotros.

Hemos visto que el área Libre es la zona de alto rendimiento. Para incrementarla existen dos maneras:



Disminuir el "área de lo secreto" compartiendo algunos aspectos personales con los demás.



Disminuir el "área ciega" descubriendo aspectos que los demás conocen de tí pero tú aún desconoces.

Es esta última alternativa (disminuir el área ciega) en donde radica el eje fundamental del mejoramiento de nuestras habilidades sociales: a través del **feedback** o retroalimentación.

Te dejo cinco consejos para dar feedback en forma adecuada:

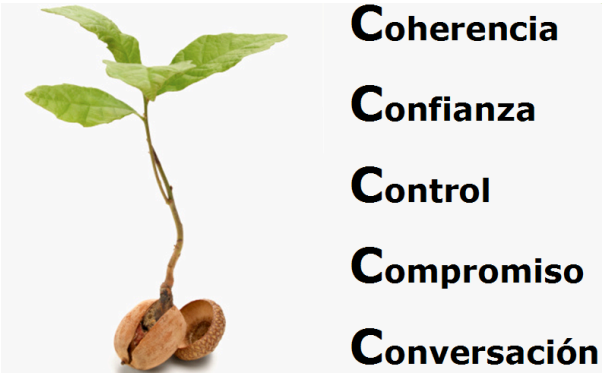
- Dar la información positiva en primer lugar.
- Comentar la conducta observada, no nuestras opiniones previas.
- Plantear lo mejorable con alternativas.
- Comentar que se trata de mi propia opinión personal.
- Evitar siempre el sarcasmo y la ironía.

LAS 5 C DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

A modo de resumen, quiero compartir contigo los cinco aspectos de la comunicación más relevantes, las verdaderas claves del éxito de una comunicación efectiva, los valores que debemos desarrollar. Verlos como las 5 C de la Comunicación tal vez te ayude a recordarlos.

Un poeta argentino llamado José Luis Bernárdez finaliza uno de sus sonetos diciendo: **"…Porque después de todo he comprendido que lo que el árbol tiene de florido vive de lo que tiene sepultado".**

Para obtener el resultado final de una comunicación efectiva, para ser buenos comunicadores y hablar bien en público no basta con aplicar un conjunto de técnicas. Debemos trabajar nuestros fundamentos. Te diría que el ejercicio debe ser practicado con humildad, paciencia y voluntad. No hay momento en que no puedas practicar.



De nada nos servirá ser expertos en técnicas de presentación, conocer a fondo los secretos del lenguaje no verbal o tener nervios de acero antes de subir al escenario si no "cultivamos" los valores que comentaremos a continuación.

Si desarrollamos estos conceptos y aplicamos las técnicas adecuadas nuestra presentación será impecable y lo más importante: nuestro público creerá en nosotros.

Coherencia: Es el valor que nos hace ser una persona de principios. Aquello que decimos coincide con lo que hacemos. Lo que postulamos con palabras está contrastado con los hechos. Cultivar el valor de la coherencia aumenta nuestra reputación y el respeto de los demás.

Confianza: Este valor se extiende en dos dimensiones: la confianza que debes tener en ti mismo y la confianza que debes tener en los demás. La autoconfianza crece con el conocimiento que tengamos de nosotros mismos, con el trabajo interior, la reflexión y un adecuado desarrollo espiritual.
La confianza en los demás es hija de la autoconfianza. Proporciona a tu equipo tanta información como puedas, muestra una actitud abierta y de colaboración. Desarrolla vínculos e involucra a tu gente. Ten una actitud positiva hacia ellos. Elige confiar. Ya lo decía Tito Livio: "Generalmente ganamos la confianza de aquellos en quienes ponemos la nuestra".

Control: Hablo aquí del control que tenemos que ejercer sobre nuestro ánimo. Se trata de la habilidad de modular la respuesta, de ecualizar nuestras reacciones. Un alto nivel de control personal nos permite ejercer plenamente nuestra libertad y no ser impulsivos. Nuestros actos surgen de nuestra voluntad interior y demuestran madurez. Dominando nuestro carácter les permitimos a los demás ver siempre la mejor versión de uno mismo.

Compromiso: Un alto nivel de compromiso nos permite conseguir aquello que nos han encomendado y hemos aceptado. Significa hacer un poco más de lo que se espera de nosotros. El compromiso es el valor esencial para coordinar acciones con los demás. Según Shearson Lehman: "Compromiso es lo que transforma una promesa en realidad. Es la palabra que habla con valentía de nuestras intenciones. Es la acción que habla más alto que las palabras. Es hacerse el tiempo cuando no lo hay. Es cumplir con lo prometido cuando las circunstancias se ponen adversas. Compromiso es el material con que se forja el carácter para poder cambiar las cosas. Es el triunfo diario de la integridad sobre el escepticismo".

Conversación: Este aspecto también se desarrolla en dos dimensiones: cómo te hablas a ti mismo y cómo le hablas a los demás. La conversación mental interna es la manera de expresar nuestros pensamientos. Si cambiamos la forma en que pensamos podremos cambiar nuestros actos. Requiere de trabajo interior y práctica. La buena noticia es que podemos elegir pensamientos que alimenten emociones valiosas.
La otra dimensión es el modo en que les hablamos a los demás. Las palabras crean futuro y son nuestro contacto con la realidad. Cuidemos las palabras que decimos, trabajemos para elegir el mejor modo de transmitir nuestros mensajes. Que nuestras palabras sean puente y no obstáculo.

EPÍLOGO

Hemos visto mecanismos y herramientas para mejorar nuestras presentaciones orales y algunas pautas para mejorar nuestras habilidades de comunicación.

Hemos comprendido que nuestra tarea como dirigentes es también gestionar nuestra conducta, nuestro ánimo, nuestro carácter. Siendo conscientes del impacto que causamos en los demás podremos elegir nuestro propio estilo de comunicación.

Recuerda que para ganar voluntades, para que los demás nos crean y para conseguir nuestros objetivos; se requiere de una adecuada presentación de ideas y también de una mezcla de ubicación política, convicción y valentía.

Hasta la próxima.

BIBLIOGRAFÍA

El libro de las habilidades de comunicación. Carlos J. van-der Hofstadt Román.

El Gran Libro del Protocolo. José Antonio de Urbina.

Inteligencia Emocional. Daniel Goleman.

Inteligencia Social. Daniel Goleman.

La naturaleza de la función directiva. Gerald J. Cohen.

Manual de dinámica de grupos. Jack R. Gibb.

La Comunicación no verbal. Flora Davis.

La comunicación no verbal: El cuerpo y el entorno. Mark L. Knapp.