

## Comunicación y Presentaciones Eficaces

### Programa de Desarrollo en Gestión Empresarial

2010- 2011

PROFESOR/A  
María Calvo del Brío

Esta publicación está bajo licencia Creative Commons:  
Reconocimiento, No comercial, Compartir igual, (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 DE LA DOCUMENTACIÓN**

### **1. HABLAR EN PÚBLICO. TÉCNICAS DE PRESENTACIÓN.**

|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.1 LA COMUNICACIÓN EN PRESENCIA</b>                  | <b>2</b>  |
| 1.1.1 Fisiología de la comunicación. La curva emocional. |           |
| 1.1.2 Razón y sin razón del miedo                        |           |
| 1.1.3 La comunicación no verbal                          |           |
| <br>                                                     |           |
| <b>1.2 LA PREPARACIÓN. EL GUIÓN</b>                      | <b>16</b> |
| 1.2.1. La preparación de la presentación                 |           |
| 1.2.2 Recomendaciones para el momento de exponer         |           |
| <br>                                                     |           |
| <b>1.3 LAS PARTES DE LA PRESENTACIÓN</b>                 | <b>19</b> |
| 1.3.1 El esquema natural: tensionar / distender          |           |
| 1.3.2 La introducción y la propuesta                     |           |
| 1.3.3 El desarrollo del tema                             |           |
| La parte tensiva: datos e historias.                     |           |
| La parte distensiva: el desarrollo argumental            |           |
| 1.3.4 La conclusión o salida                             |           |
| <br>                                                     |           |
| <b>1.4 LOS SOPORTES</b>                                  | <b>37</b> |
| 1.4.1 Las diapositivas                                   |           |
| 1.4.2. Recomendaciones para confeccionar diapositivas    |           |
| 1.4.3 Cómo presentarlas                                  |           |
| <br>                                                     |           |
| <b>1.5 EL COLOQUIO Y LAS OBJECIONES</b>                  | <b>44</b> |
| 1.5.1 Las objeciones en la presentación comercial        |           |
| 1.5.2 La expresión no verbal del auditorio               |           |
| 1.5.3 La comunicación asertiva                           |           |

## 1.1 LA COMUNICACIÓN EN PRESENCIA

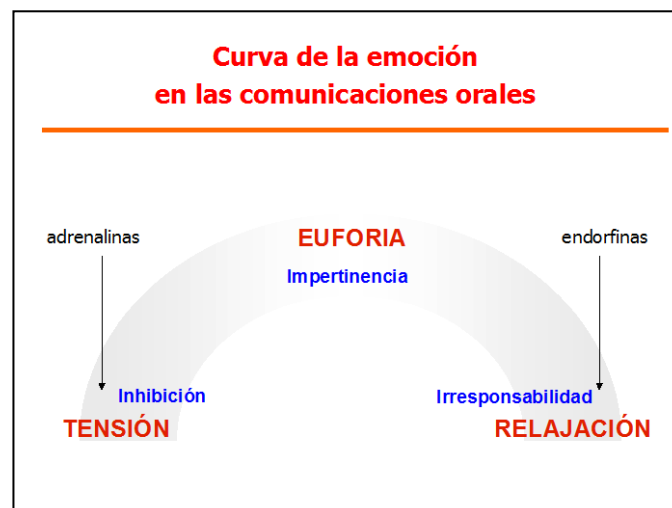
### 1.1.1 FISIOLÓGÍA DE LA COMUNICACIÓN LA CURVA EMOCIONAL

#### Las alteraciones emocionales

A menudo constatamos una pérdida de confianza en lo que teníamos pensado cuando llega nuestro turno de hablar en público. La mirada inexpressiva de los demás y el sentimiento de soledad al hablar en solitario constituyen experiencias a las que no nos acostumbramos. El juicio que va a caer sobre lo que digamos pesa, y nos impide pensar con la lucidez de antes.

El desafío que comporta la intervención social excita nuestro organismo con la secreción de ciertas glándulas hormonales. La aparición de adrenalina en la sangre lleva consigo una aceleración del riego sanguíneo, una mayor combustión de azúcar, una paralización del aparato vegetativo y un tono más alto en nuestra tensión vital; un dopaje natural que nos prepara para un esfuerzo excepcional, pero nos incomoda en la expectativa del salto aún no disparado.

Si desconocemos la bondad de este cuadro de síntomas, que precede y acompaña al comienzo de nuestra intervención, nos alarmamos. "No me encuentro bien". Ello nos lleva a exagerar la gravedad e importancia del momento y nuestra incapacidad para afrontarlo. La nueva alarma produce nueva adrenalina, nueva crispación; "ya están aquí los nervios", decimos.



Y lo que debía ser paralización del sistema vegetativo se convierte en agarrotamiento o descontrol. La epiglotis se coloca de forma tensa, produciéndonos un "nudo" en la garganta. Intentamos tragar saliva para deshacer el nudo, y no hay saliva suficiente para "el trago". Las esponjas salivares quedan contraídas, bien exprimidas, y no suministran nuevo líquido.

La necesidad de más oxígeno, desconocida, nos produce ansiedad. Pegamos la cavidad diafragmática para expulsar todo el aire y así se queda mientras ponemos en funcionamiento la respiración torácica, de emergencia, insuficiente para la mayor cantidad de oxígeno que requiere el nuevo ritmo. A veces el cuadro se completa con movimientos peristálticos intestinales improcedentes y con un temblor de brazos y rodillas que delatan una tensión descontrolada, parecida al pánico.

Lo que se puso en marcha para prepararnos al esfuerzo se convierte en una lamentable situación que, por supuesto, no nos llena de confianza. Y desistimos de participar, si está en nuestra mano, o lo hacemos de forma indebida. Inhibición, torpeza o agresividad suelen ser las consecuencias de los "nervios".

La química que intentaba suplir con menor coste el esfuerzo nervioso, producida en demasía, altera el sistema que venía a potenciar. No es exagerado decir que en estos momentos nuestra capacidad se disminuye en un 90 por 100. Conocer y aceptar la nueva situación nos irá devolviendo la tranquilidad y, finalmente, la fuerza y lucidez pretendidas.

### **La euforia**

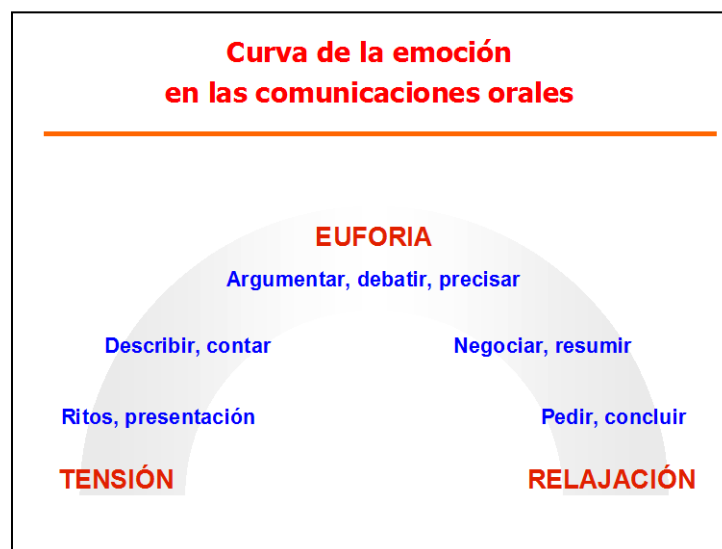
La tensión que precede a la emoción comunicativa nos lleva a una potencia discursiva y a una fluidez verbal poco frecuentes. Cuando nos encontramos hablando con seguridad y brillantez nos sentimos invadidos por el placer de comunicarnos. Es la cúspide o euforia de la emoción. Y entonces nos cuesta callar y oír a los demás. Una evidente dificultad para el diálogo: al principio nadie habla, después nadie quiere callar. El derecho a intervenir se alza en la reunión, creando conflictos con el horario y entre los asistentes.

Los y las profesionales de la comunicación, una vez han roto el hielo en la fase de tensión inhibitoria, saben callarse cuando toda la concurrencia se engolfa en la discusión eufórica. Aprovechan su propia fuerza para centrar el debate si declina hacia lo que no procede y aguardan el agotamiento de quienes se exaltan, para reconducir la reunión hacia síntesis negociadoras.

## La relajación

Después de la tempestad viene la calma. Unos momentos para resumir lo tratado, para admitir soluciones concretas, para dar lugar al comentario personal, distendido, de la gente. Pero se da el caso de que hay quien llega a esta fase sin que la reunión haya terminado. Porque en sus intervenciones han agotado las reservas, o por falta de interés.

En el estado de relajación que sigue a la euforia emotiva, los asuntos no se valoran suficientemente. Se transige o se desprecia por sistema. Se minimiza la importancia de lo que sigue. Se concluye de manera incorrecta, confundiendo la convergencia y el acuerdo con la broma y el cambio de postura.



### 1.1.2. RAZÓN Y SIN RAZÓN DEL MIEDO

Hablar en público, o ante un grupo que escucha en silencio, nos resulta extraño. Lo natural sería que los y las que escuchan nos acompañaran con el gesto, nos interrumpieran acerca de lo que acabamos de decir. En las grabaciones en video de intervenciones orales, las personas que se entrenan se relajan cuando son preguntadas por el profesor o profesora y por el grupo.

Hablar ante un grupo es como un segundo idioma, distinto del materno. Pero se aprende.

#### **Las razones del miedo**

##### **Temor de mí**

El habla, reflejo condicionado aprendido.

*Las circunstancias y el fluir del habla, incontrolados.*

##### **Temor de los otros**

El escuchar cansa; si no interesa, roba el tiempo.

*Adaptarse, interesar, ser ameno, no depende sólo de mí.*

##### **Temor al silencio**

No recibir respuesta no es natural.

*Temor a las no verbales, incluso a la inexpresividad.*

### **El respeto por el público**

La gente toma asiento. Tú, la palabra. Y hasta que tú no termines, la audiencia permanecerá sentada. En silencio, como sin defensa. Cuando quieras cerrarás la boca. La audiencia difícilmente cerrará sus oídos.

Oír hablar constituye una pérdida de tiempo, un aburrimiento, una tortura nerviosa, si lo que dicen no enciende la lámpara del interés. De todos modos supone un trabajo gris, más cansado que el de hablar. Quien habla dice lo que sabe. Quienes atienden traducen e incorporan.

Estar en el uso de la palabra nos confiere las veces de líderes. En democracia, incluso en la empresarial, a la hora de trabajar, la mayoría somos vicelíderes y, por turno, nos corresponde ocupar la presidencia. Tememos, con razón, abusar de este derecho y deber, en reuniones internas o con clientes.

### **Miedos para quitar y miedos para guardar**

- ♦ Hay miedos que si no se curan, se alivian, como el de la ignorancia o la falta de experiencias positivas.
- ♦ Hay miedos que persisten, como el temor de cansar y aburrir al respetable. O el de perder el turno sin haber dicho lo que uno quería. (No basta tener razón, tiene que parecerlo.)
- ♦ Existe una emoción de ejercer, excepcionalmente, de presidente, a la que casi nadie se acostumbra, por aquel buen sentido de que nos cae grande o peligroso.
- ♦ Hay un miedo que inhibe: la falta real de preparación, el desconocimiento de técnicas que nos ayuden, y el resquemor que proviene de experiencias negativas.
- ♦ Y otro miedo, llamado responsabilidad y cordura, que nos pone en situación de hacerlo bien cuando tenemos que hablar. Nos recuerda que hemos de prepararnos y en el último momento nos inyecta la adrenalina, la fuerza que necesitamos.

### 1.1.3. LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

#### La primera impresión

*"Nunca se tiene una segunda oportunidad de dar una primera impresión"*

Es imposible no comunicarse. La primera impresión es un proceso de percepción de una persona por otra que transcurre en muy poco tiempo. Habitualmente no somos del todo conscientes ni de la emisión ni de la recepción de las informaciones que la configuran.

De todas y cada una de sus partes depende nuestro éxito o fracaso al comunicarnos. Cada cual contrasta sus expectativas, nuestro despliegue informativo y el contexto concreto.

El tiempo en que fragua la primera impresión varía entre 2 y 4 minutos en el encuentro cara a cara, y escasos segundos en el telefónico. Abarca tres campos, con muy distinto peso en el conjunto final de la impresión:

EL ASPECTO FÍSICO  
LA INFORMACIÓN QUE LLEGA A TRAVÉS DEL AUDIO  
LO QUE DICEN MIS PALABRAS

A estos hay que añadir un cuarto: Cómo escucho, que completa el círculo de la comunicación. (Estas notas y las que siguen están tomadas de dos libros principalmente: JANET G. ELSEA, *La primera impresión*, Ed. Grijalbo, y ERVING GOFFMAN, *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Ed. Amorrortu-Murguía.)

Esos tres campos, los tres canales, se perciben y analizan sucesivamente, y el conjunto ha de ser coherente con el objetivo. La incoherencia entre canales causa distorsión o ruptura.

Por el contrario, la armonía concentra la atención hacia las palabras y da confianza. Cuanta más congruencia haya entre lo que decimos y la forma en que lo decimos, más favorable será la primera impresión que causemos.



Además:

- Cuanto más sepa de mí, mayores serán las probabilidades de transmitir de forma unívoca mi imagen.
- Cuanto más sepa de quienes me escuchan, con más exactitud podré predecir las expectativas que tienen sobre mí y mejor podré conformar las expresiones para que me comprendan.

A continuación detallamos los elementos que más influyen en la primera impresión, (según estudios en población de EEUU, que admite variaciones de matiz).

## **Componentes de la primera impresión**

### **1. Qué aspecto tengo**

- Color de la piel, estrato social.
- Sexo
- Edad
- Apariencia (biotipo, postura, pelo, vestido, accesorios, olores, colores)
  - Expresiones faciales
  - Contacto ocular
  - Movimientos
  - Espacio personal (corpulencia, altura, peso; posturas; distancias; objetos)
  - Tacto (piel, tejidos, posibles contactos)

### **2. Cómo hablo. La voz.**

En el caso del contacto telefónico se convierte en casi única fuente de información, con la que tratarán de cubrir las lagunas que aportaría lo visual.

- Rapidez
- Volumen. Tono o Altura.
- Calidad o Timbre
- Articulación o dicción

### 3. Qué digo

Las palabras. Cómo enfoco los asuntos. Qué pienso y cómo lo expongo.

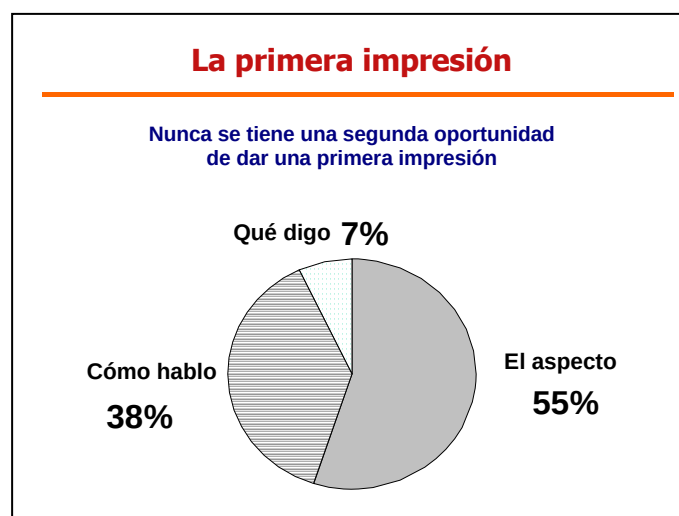
- Lo negativo: términos de relleno, expresiones restrictivas, términos exclusivos
- Lo positivo: estilo directo y afirmativo; no restrictivo, salvo que lo entendamos idóneo; sin disculpas ni evasivas; más simple en su sintaxis que por escrito, organizado; coloquial, conciso, animado; breve y puntual; incluso "participativo".

### 4. Cómo escucho

- Si interrumpo (cómo actúo cuando me interrumpen)
- Si damos o no señal de retorno, muestras de oír y entender el mensaje
- Si utilizamos los términos del interlocutor.
- Si demostramos interés pidiendo aclaración a lo que oímos.

Nos interesa conocer los mecanismos de la primera impresión para utilizar eficazmente esa fuente de información. Saber todo lo que estamos "diciendo" a los demás, para que actúe en nuestro favor. Y conocer qué impactos recibimos, por qué reaccionamos de una manera determinada.

Todo ello sin forzar la realidad propia o ajena, con naturalidad expresiva y receptiva.



## **La ocupación del espacio**

La persona que presenta ante el grupo o que imparte una clase da señales, por la posición que ocupa, por la orientación que adopta el alumnado, de estar en su territorio o de haber venido a presidirlo.

El ser humano necesita saber y hacer saber qué territorio pisa. Si el suyo o el ajeno. Hay signos que lo manifiestan. Objetos propios que coloco como señales, sillas que muevo, pizarra que limpio, etc. Y la voz, el modo de señalar los animales fonadores el propio territorio.

La presencia de un extraño resulta incómoda. Y sentirse extraño también. En el aula o la sala de conferencias, los primeros minutos resultan algo duros tanto para oyentes que vienen por primera vez como para quien va a dirigirles la palabra.

Unas primeras señales de confianza, de reconocimiento, de antigua o incipiente amistad, serán muy bien recibidas. Hablar, presentarse, hacer hablar a la concurrencia cuanto antes, nos introducirá en un territorio común.

## **Pasa o no pasa corriente**

Cuando los seres vivos se encuentran, la mutua percepción provoca una cadena de acciones y reacciones que intentan uno de estos dos objetivos: ocultarse o darse a conocer, incomunicarse o comunicarse.

El animal esconde, en posición natural, las vísceras, partes blandas y vitales de su cuerpo. Y las exhibe cuando la relación es de confianza, llamada, entrega. El humano responde a esta dialéctica general. Su postura erguida ya es un símbolo de una racional (?) disminución del instinto de defensa. Pero conserva comportamientos paralelos al esquema de defensa y entrega observado en los animales.

La mesa, el atril, se interponen como una distancia y protección. Las manos ocultas u ocupadas con algún instrumento, revelan miedo o reserva. Las manos abiertas, tendidas hacia adelante, muestran no estar armadas, ni crispadas en forma de garra, pezuña o hacha. Abrochar, desabrochar un botón de la camisa o de la chaqueta puede significar cierre o apertura de una situación de confianza.

Inclinar la cabeza hacia un lado significa confianza y atención. El perro adopta esta postura al reconocer la voz de su amo. Si alguien nos escucha de esta manera, nos

demuestra su interés y aceptación. Nos presenta la yugular en señal de entrega. Atender es una muestra de amistad indefensa.

Comunicar es entregarse. Atender es aceptar. Toda actitud que pueda significar ataque o defensa debe desaparecer entre quienes hablan y escuchan. El miedo impide la comunicación.



### Hablar de pie. La verticalidad.

Somos bípedos pero de un solo punto de apoyo. El otro sirve para guardar el equilibrio, para girar rápidos, para caminar. Nos sentimos tan a gusto, tan seguros sobre un pie, que exagerar la postura (arqueando el otro) resulta desafiante, petulante, "mal educado".

El eje único nos permite girar el tronco a unos y otros, inclinarnos levemente, cimbrarnos. Los brazos se mueven con soltura. Estar de pie supone una actitud de servicio, de disponibilidad propia del dinamismo del líder. El mantenerse agarrado a la mesa, al bolígrafo, al atril o al pie del micrófono denota necesidad de protección.

No es bueno ofrecer el perfil o la espalda mientras se habla. Dirigirse a la audiencia supone mirarles y dejarse mirar de frente. Girar hacia derecha e izquierda, con suavidad, es normal. Mirar de lado se interpreta como rigidez timorata, reserva o amenaza.

Si la persona que presenta avanza en la sala para estar próxima a los más lejanos, termina dándoles la espalda a los de las primeras filas. Cambiar de posición en la clase,

en puntos hacia los que todos puedan volverse, es un medio de equidistar de todos. Pero convendrá no dar continuos paseos que causan mareos o incomunicación.

El sentimiento de dominancia-dependencia está muy relacionado con la posición arriba-abajo. Quien habla de pie en un grupo asume cierto liderazgo. Pero cuando te escuchan desde sus asientos, aparecen otras connotaciones. La postura sedente se considera una ocupación del lugar más estable y estar de pie muestra que está al servicio del grupo.

Para hablar en una sala grande a mucha gente se hace preciso hablar de pie. Te ven mejor, tienes una mayor amplitud expresiva y la respiración diafragmática se hace plena. Obsérvese que en el cine el encuadre más comunicativo es el de 3/4 o plano americano.

Las piernas no deben separarse mucho. Evitemos dar pasitos adelante y atrás (efecto de cierto nerviosismo) o el balanceo continuo que produce apoyarse alternativamente en una y otra pierna.

Cuando se habla desde un plano más elevado, se evitará levantar la barbilla. Es preferible una pequeña inclinación hacia adelante para que los rostros queden en paralelo.

### **Hablar sentado. Las mesas.**

La mesa redonda, asientos de la misma altura, refuerza el sentido de igualdad. La falta de estrados en la sala de conferencias o el aula imprime un aire democrático y participativo. Cuando hablamos en una reunión de trabajo ante poca gente, parece obligado sentarse con ellos en un mismo plano. Hay que justificar el estar de pie por escribir en la pizarra o algo parecido.

Las mesas representan un obstáculo para la comunicación en cuanto son barrera y defensa para quien se parapeta tras ellas. Formar un corro, sin mesas, produce un grato ambiente de amistad. Sin embargo, se hacen muchas veces necesarias para examinar papeles y tomar notas. La mesa de una reunión de trabajo conjunto y la mesa de una presentación deberán ser más bajas que las de despacho (o las sillas más altas). De esta manera dejan ver algo más que bustos parlantes. Los hombros y brazos pueden bajar, relajarse, sin que las manos desaparezcan bajo la mesa.

Cuando nos sentamos sobre la columna seguimos verticales, humanos y seguros. Damos la impresión de estar vivos, descansados, lúcidos, dispuestos a atender y trabajar.

Recomendamos comenzar en posición cómoda (llenar el asiento) pero no echados sobre la mesa ni sobre el respaldo: bien sentados en el asiento.

El interés por lo que dice o le dicen le llevará en los momentos más cálidos a inclinarse hacia adelante, apoyado en el filo de la silla. No conviene, cuando tomamos la palabra, cruzar las piernas ni los pies, señal de tensión (no de trabajo) o de aislamiento relajado. Los pies recogidos bajo el asiento, sobre las puntas o cruzados, denotan y mantienen un nerviosismo reprimido. Si nos sentamos bien, ni las piernas ni los brazos estarán tensos.

### Los gestos de descarga

Los animales, el ser humano incluido, realizan unas cortas acciones, tics o gestos consabidos, que les sirven de válvula de escape o descanso a la tensión comunicativa. Se interrumpe la actividad principal para introducir actos estereotipados, bien conocidos, de aseo, arreglo personal, ingestión de alimentos y otras habilidades motóricas.

Nos arreglamos el pañuelo o corbata, los puños de la camisa, etc. Nos restregamos y limpiamos los ojos, las gafas; llevamos las manos a la nariz y los oídos; satisfacemos ciertos picores; enjugamos el sudor, repasamos el aseo de nuestras uñas. Acudimos una y otra vez al vaso de agua. Arreglamos por centésima vez unos papeles, limpiamos una mota de polvo, abrimos y cerramos un cajón, nos enfrascamos en un dibujo, trazamos flechas, etc.

Deben censurarse y omitirse aquellas que puedan molestar a los y las presentes, por repetidas o de mal gusto. Pero no debe suprimirse toda demostración de duda o debilidad. Una actitud excesivamente atildada nos restaría humanidad.

| Gestos de Descarga                                             |                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vestirse:</b> botones, corbata, puños, hombreras, ...       |  |
| <b>Asearse:</b> motas de polvo, gafas, peinado, ...            |  |
| <b>Morder:</b> uñas, bolígrafo, comer chicle, cigarrillos, ... |  |
| <b>Ejercitarse:</b> tamborilear, dibujar, girar pulgares, ...  |  |
| <b>Moverse:</b> cambiar postura, hojear, ordenar, reloj, ...   |  |

### **Qué hacer con las manos**

Basta que estén presentes, habría que responder. Es una preocupación injustificada. Porque en realidad no hacen nada propio: sólo acompañan como testigos. El oficio de las manos es trabajar, defenderse o atacar. Y cuando nos comunicamos no tienen que hacer nada de esto. Quizás demostrar que están en lo que se dice, sin asumir protagonismo.

Cuando esperamos una orden las colocamos sobre la parte anterior de las caderas, listas para ocuparse en algo. Cuando empezamos a hablar pueden estar delante de nosotros, los codos flexionados. Juntas, apoyadas en la cintura (no en jarras) o simplemente abiertas, sin rigidez, en escorzo que muestre algo las palmas.

No estarán quietas, aunque podrían estarlo en algunos momentos. Las palabras, el sentido de lo que decimos, las moverán sin que lo advirtamos, sin que tengamos que pensar en el gesto. En el sur se mueven las manos algo más que por el norte. Corresponde a una cultura al aire libre, en la que nos comunicamos a mayor distancia.

Cruzar las manos ante la región pélvica es postura inocente, timorata, que no debe prolongarse. Llevar la misma posición a la espalda nos mutila; si una mano aprieta fuertemente la muñeca de la otra, delante o a la espalda, nos revestimos de la autoridad del sargento.

Las manos en los bolsillos ocultan algo más que las manos. Si dejamos el pulgar fuera o sólo ocultamos este dedo en el chaleco o bajo el cinturón, la actitud se vuelve clara: "todo está bajo control". En el pulgar y en las yemas de los dedos reside la precisión del *homo faber*, en el círculo que forman los dedos en arco, la clarividencia del *sapiens*, seguro de sí.

Mostrar las palmas de la mano es decir que digo la verdad, que no oculto nada, como en un juicio ante quien te juzga. La palma, blanca también en la persona negra, tiene algo de entraña. La credibilidad está en las manos, tarjeta blanca de bienvenida y amistad. Para pedir y para dar (para comunicarse) se enseñan las palmas.

Blandir el hacha, esgrimir argumentos, golpear la tierra, acuchillar enemigos en el aire, mover todo el brazo, pertenece a una oratoria de otros contextos. Como dirigir el tráfico y señalar la puerta, actos de dominio, que se realizan sin necesidad de palabras.

Manejar, manipular, management: en la empresa el poder está en las palabras a media voz y en cierto juego de manos. Disecar un tejido vivo, unir ideas, pasar de una a otra estrategia, cercar la oportunidad, acotar el antes y el después, lo de arriba y lo de abajo; abrir caminos, dentro y fuera: son conceptos que se apoyan con los gestos de las manos.

### El lenguaje del rostro

La expresividad del rostro procede de actos reflejos congénitos: cualquier bebé hace las muecas de los sabores ácidos, dulces y amargos. Ríe, sonríe, llora y bosteza con la perfección de una persona adulta.

Ya hemos indicado que hemos de girarnos para mirar a cada cual de frente. Y mantener, uno a uno, la comunicación interpersonal, que se realiza entre "tú y yo" (y no entre vosotros y yo). Cuando son muchos, bastará resbalar la vista por las frentes de la concurrencia. Cuando son pocos, habrá que dirigirse especialmente a cada uno cuando se aluden a temas que les pueden competir o interesar.

El puente de la mirada no se suple con nada. Cualquier ademán resulta sin vida, imposible, si no miramos.

Ponerse gafas oscuras es renunciar a comunicarse. A veces, un remedio del miedo de ser visto, aún más ingenuo que el recurso del avestruz. El animal, al menos, protege la cabeza.

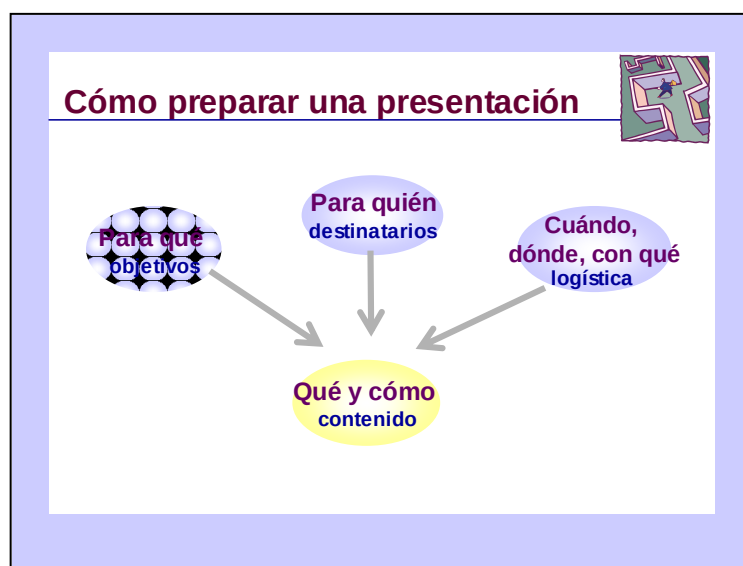
| <b>La postura para hablar</b>         |                                                                                   |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b><i>De pie o sentado</i></b>        | Apoyo y giro en un eje<br>columna flexible<br>cuello y hombros relajados          |
| <b><i>La mirada</i></b>               | Mover la cabeza, no los ojos<br>mirarlos a todos<br>contacto no superior a 5"     |
| <b><i>Qué hacer con las manos</i></b> | Los codos flexionados<br>manos abiertas, desde cintura<br>hacia arriba o adelante |



## 1.2. LA PREPARACIÓN. EL GUIÓN

### 1.2.1. LA PREPARACIÓN DE LA PRESENTACIÓN

Preparar la presentación es un momento vital para el éxito. Para ello, habremos de responder a unas preguntas clave: para qué, para quién, quién, cuándo, dónde, con qué medios. Esto nos permitirá decidir qué y cómo lo vamos a decir.



Pensemos en **los objetivos**, los resultados que queremos conseguir en relación con el público. A los específicos de cada ocasión (informar, formar, motivar, vender, etc.) hay que añadir los de relación con los interlocutores (inspirar confianza, crear un buen clima, mostrar calidad y profesionalidad, etc.) Pueden ser personales o atañer a la organización a la que se pertenece.

También nos interesa contar con la máxima información sobre **el público** que presenciara nuestra comunicación, tanto de la empresa u organización (tamaño, estructura, situación interna, imagen, necesidades, interés...) como de las personas (perfil, formación, trayectoria, características, etc.)

Son fuentes de información: las personas que los han tratado en el pasado; información corporativa a través de Internet, revistas, etc.; la observación directa de la empresa y sus instalaciones; reuniones informales, comidas, etc.; antiguos empleados/as, etc.

Por último, es necesaria una reflexión sobre las **circunstancias** de la presentación - dónde, cuándo, con qué medios- para adaptar el contenido y la forma del mensaje.

### **1.2.2 RECOMENDACIONES PARA EL MOMENTO DE EXPONER**

- **La concentración**

Por mucho que nos hayamos entrenado necesitamos de una última preparación, imprescindible, antes de encarar la presentación. Si es posible, nos retiraremos un rato.

- Para refrescar la memoria. Repasar el guión, recordar su amplificación
- Para confirmar que la síntesis es conforme a la convocatoria.
- Para recordar los argumentos que confirman la síntesis.
- Para eliminar cualquier preocupación y concentrarme en lo que he de decir.
- Para comprobar que el material auxiliar está en su sitio. Y que todo funciona.

Nuestra memoria no olvidará en unas horas lo aprendido. Pero las fuerzas han de estar volcadas sobre el tema.

- **Relajarnos sin dispersión**

Si nuestra intervención tiene lugar en un acto en el que diversas personas intervienen antes, hemos de mantenernos sin nervios, procurando no dispersar nuestra atención. No hemos de gastar fuerzas que hemos de necesitar en grado máximo. La organización, el atender a la gente, solucionar imprevistos no nos corresponde.

Tampoco hemos de estar todo el día dando vueltas al discurso. Resultaría un desgaste inútil. Nos asalta el miedo de no recordar nada. El ser humano no puede recordarlo todo simultáneamente. Su capacidad de percepción interna no le permite hacer conscientes más que dos o tres ideas bien relacionadas.

La memoria se apoyará en la lógica con que ha sido construido el guión. Así irán apareciendo en nuestra pantalla interior las ideas preparadas. Ya han desfilado más de una vez por nuestra ventana mental. El grupo reunido y la situación real actuarán como imán para atraer, sucesivamente, lo que vamos a decir.

- **Estar en forma**

Hemos de acercarnos al momento en plena forma física y mental. La naturaleza está dispuesta a suministrar la máxima lucidez a nuestras facultades. Tratémosla bien. Se pondrá de manifiesto nuestra resistencia física, la velocidad de nuestras reacciones, la brillantez de nuestra imaginación, la adaptación al entorno.

Hemos de asegurar el descanso de la noche anterior. Las comidas han de ser suficientes, nutritivas, y nos han de mantener en una forma similar a la de nuestros momentos de trabajo más eficiente.

Si la intervención ocurre al final de una jornada de trabajo, procuremos no agotarnos, y situémonos en la mejor disposición.

Algunos se encuentran en forma por la mañana. Otros necesitan del transcurso del día para llegar a sentirse bien. Podremos hacer coincidir, si no la hora de la intervención, la mejor forma de nuestras facultades para asegurar el mejor rendimiento.

Insistimos: nos debe ayudar la propia experiencia. No improvisemos con recetas ajenas. La naturaleza de cada cual reacciona de manera distinta.

- **Santa Adrenalina, abogada de oradores**

La naturaleza cuenta con una forma interna y automática de autodrogarse para estar en forma y realizar el esfuerzo que se le presenta como desafío. Estas secreciones internas nos facilitan una energía proporcionada a la aventura que vamos a vivir.

Si miramos como muy difícil nuestra inminente intervención, se producirán secreciones de adrenalina en exceso. Los nervios se pondrán demasiado tensos. Si nos centramos en estas sensaciones y nuestro diálogo interno es negativo (“estoy fatal”, “no puedo”), agravaremos la tensión. Si lo aceptamos como la fase previa al gran esfuerzo para el que se prepara nuestra naturaleza, nos dará confianza. Nuestra locomotora está llena de vapor.

La respiración se acelera, necesitamos más oxígeno. Respirando hondamente ayudaremos a la combustión abundante de azúcar que ya exige la futura actuación. Así disminuye el síntoma de ansiedad, efecto indirecto de la adrenalina.

En el momento en que empezamos a realizar el trabajo real (concentración en lo que estamos diciendo, esfuerzo de decirlo en voz alta), desaparece la expectación, se nivela el exceso de adrenalina y vuelve la serenidad con plena claridad y fuerza.

Todos cuantos realizan un trabajo en público (actores, deportistas, oradores) pasan por ese nerviosismo inicial, sin duda beneficioso. La tensión del comienzo es un dopaje natural que requiere la actividad que vamos a comenzar. La tensión desaparece cuando hemos pronunciado las primeras frases y entramos en materia.

### 1.3. LAS PARTES DE LA PRESENTACIÓN

#### 1.3.1 EL ESQUEMA NATURAL: TENSIONAR / DISTENDER

La naturaleza viva procede en sus manifestaciones con un ritmo binario. El pulso vital se mantiene con este ritmo: sístole y diástole; tensión, distensión; inspiración- expiración. Lo mismo ocurre con la forma que tenemos de avanzar: contracción-extensión, esfuerzo-descanso, impulso-relajación.

Toda comunicación humana que quiera ser entendida debe contar con dos partes.

| EN LA PRIMERA               | EN LA SEGUNDA                   |
|-----------------------------|---------------------------------|
| se da lo primario y natural | lo elaborado por el hombre      |
| lo concreto y práctico      | lo más teórico                  |
| el pasado y el presente     | la decisión para el futuro      |
| se pregunta                 | se responde                     |
| los hechos ocurridos        | la interpretación de los hechos |
| las alternativas posibles   | la elección de un camino        |

Para captar al oyente, mucho más si muestra poco interés, deben ir con esta secuencia. Una solución es bien recibida si antes se sintió el problema. La respuesta tiene sentido cuando alguien formuló la pregunta. Sólo si creo la necesidad mi propuesta será interesante. Los hechos, la situación, deben ser expuestos de manera que creen una tensión que yo pueda resolver.

La tensión preocupa y desgasta. No es práctica, no interesa, disgusta. La distensión no satisface tampoco por sí sola, no resulta verosímil. Tensión y distensión juntas forman una unidad de comunicación conforme con la vida.

#### El guión grecolatino

El núcleo del guión grecolatino está formado por esta unidad binaria básica. Las dos partes centrales se completan con una entrada y una salida. En la **introducción o exordio** se presentan hablante, oyentes y tema. En la **conclusión** se resume lo tratado y se pide al grupo que tome una decisión.

A estas cuatro partes hay que añadir una quinta, la **proposición del tema**. Se sitúa a continuación del exordio y resume la tesis que se presenta. Centra la posición que se tiene sobre el asunto y las partes en que se contempla. Se llama estribo o estribillo porque es la parte que soporta el resto.

*Esquema de las partes de una presentación*

| Partes de la intervención                                                 | Lo que se pretende                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Presentación    Circunstancias<br>Tema    El que presenta    Grupo        | <i>Preparar convergencia<br/>Conectar lo real, Suscitar interés<br/>Justificarse, Captar su favor</i> |
| Proposición del tema<br>Asunto y opinión                                  | <i>Centrar atención<br/>Eliminar equívocos</i>                                                        |
| Exposición    Hechos singulares    Datos<br>ponderados    Problema creado | <i>Mostrar realidad<br/>Interesar, Dramatizar,<br/>Objetivar, Valorar<br/>Hacer desear solución</i>   |
| Solución aportada    Alternativas<br>Resultados    Criterios    Elección  | <i>Dar luz    Controlar salidas<br/>Argumentar teoría y práctica</i>                                  |
| Resumen conclusión<br>Fijar aportación<br>Petición                        | <i>Llevar a la acción<br/>Reducir inquietudes<br/>Provocar un sí personal</i>                         |

### **1.3.2. LA INTRODUCCIÓN Y LA PROPUESTA DEL TEMA**

#### **Los ritos**

La introducción es un despegue suave hacia el tema de la presentación. Durante unos momentos rodamos sobre la pista, sin volar. Mencionamos la circunstancia que nos reúne. Nos ocupamos del protocolo educado. Saludos y otros tópicos obligados.

La alusión a las personas que han hablado antes que nosotros, a la noticia del día, a cualquier aspecto organizativo, nos introducirá de manera natural sin romper "el hilo de la conversación" o de los pensamientos de los y las oyentes. Hay que romper el hielo pero no el hilo.

Suele comenzarse con una presentación, a cargo de los organizadores. En caso contrario, hágala uno mismo. Y como es uno el que tiene el uso de la palabra, no olvide presentar a los otros dos personajes de la cita: el público y el tema que nos reúne.

Justificarse, casi pedir disculpas, por hacer uso de la palabra y gastar el tiempo de los que escuchan, es un tópico gastado, pero profundamente válido: hablar a un grupo siempre será un privilegio que se concede a pocas personas.

Agradecer la asistencia del público podría omitirse alguna vez pero nunca olvidarse. Y actuar en consecuencia, es decir, amablemente.

La gran justificación de estar reunidos, un asunto de interés común, abre bien las puertas de la comunicación y nos adentra en materia.

#### **El comienzo: Abróchense los cinturones**

El exordio debe estar muy bien preparado. Incluso memorizado. Debe decirse cara a cara, sin otro soporte que uno mismo. Las palabras iniciales marcan el resto de la intervención. No sólo por la impresión buena o desfavorable que pudiéramos causar. La autodecepción que nos causamos retrasará peligrosamente el dominio de la situación.

Porque es el momento de la tensión inhibitoria del comienzo. Hay que preverlo y estar preparado para sentirse mal sin que pase nada.

### **Captar la benevolencia del auditorio**

Dése a conocer como experta capitana en algo, y declárese grumete de lo que los demás son capitanes. Es la realidad e infunde confianza a los que volarán con usted. Demuestre que ya los conoce. Haga que simpaticen desde el primer momento.

Ser modestos/as y afables resulta necesario para establecer comunicación. Caer bien desde el principio nos conviene sobremanera. Todo argumento valdrá en la medida que nuestro auditorio lo mire desde nuestro lado. Pongámonos del suyo, con modestia, agrado, ingenio y naturalidad.

### **Captar la atención**

Otra cosa que hay que captar. La gente puede estar desambientada, fría, pero ha venido para escucharnos. Responderá a nuestra llamada.

Debemos cuidar dos extremos: responder a lo que esperan y sorprenderles gratamente con un enfoque original, ingenioso. Distinguir aspectos del tema, precisar el valor de una palabra clave, prometer varios calados en profundidad, produce una expectación inicial de gran provecho.

En ocasiones puede eliminarse el exordio y entrar de golpe, "ex abrupto", en materia. Produce el efecto sorpresa; en cuanto rompe con la forma natural de introducirse. Se aconseja en los casos en que necesitamos destacar urgencia y eficacia.

Empezar con una narración ("El 5 de mayo de 1992") crea suspense en cuanto se desconoce el doble fin de la historia: cómo acaba y para qué nos la cuenta.

La supresión de una introducción clásica (saludos y avisos) debe estar muy justificada. Las maneras naturales y educadas de saludar sólo excepcionalmente deben omitirse.

La Introducción servirá para:

- despertar el interés del grupo
- disponerlo para que responda de forma favorable
- familiarizarlo con lo que le vamos a presentar
- y probar qué orientaciones podemos utilizar

### **La proposición del tema: ni distraídos ni intrigados**

En la introducción ya hemos apuntado el tema, relacionándolo con la audiencia y con nuestra propia presentación. Ha servido para captar la atención y levantar el interés. Ahora volvemos sobre el tema para plantearlo con toda precisión.

Sobre qué vamos a hablar, en qué aspectos, cuáles no se van a tratar, con qué neutralidad lo hemos estudiado, qué partido tomamos, a qué conclusiones queremos llegar.

Sabe un presentador que nadie es capaz de mantener su atención durante un rato sin pequeños blancos. Conviene que todos y todas escuchen esta introducción del tema; de este modo podrán superar cualquier distracción posterior. Siempre sabrán situar lo que se está diciendo.

De nada vale tenerlos intrigados: la curiosidad no satisfecha se convierte en desazón, desgana y desacuerdo. Con lo que entiendo y domino me siento compenetrado.

### **Características del tema propuesto**

#### *1. Es la razón de ser del encuentro.*

Los oyentes acuden porque están interesados en él. Uno toma la palabra porque tiene algo que decir sobre él. Un tema mal elegido es un mal amigo o un amigo tonto. Da problemas y hace quedar mal, con sólo llevarlo.

#### *2. El tema, de los y las oyentes.*

El tema es suyo antes de empezar la presentación. Por eso asiste. Vienen a conocer algunos nuevos aspectos pero ya saben algo de él.

Al elegir los contenidos y enfoques de la presentación hemos de tener en cuenta lo que saben y lo que deberían saber nuestros y nuestras oyentes. Ese cambio es el objetivo de la presentación. Pero se hace necesario partir de lo que ya saben.

La inteligencia humana conoce sólo lo que "reconoce". Los conocimientos, las ideas, están encadenadas. Para añadir un eslabón, hay que suscitar el recuerdo de otro al que unir la nueva pieza. Puedes enseñar lo desconocido pero sólo a partir de lo conocido. Puedes suscitar un nuevo deseo en la medida que esté en relación con otro ya presente en tu auditorio.



### *3. Generalistas y especialistas.*

En el auditorio hay asistentes que son generalistas (especialistas en otras materias) que han de saber, sobre ésta que hoy se les presenta, unas pocas cosas, lo justo, para opinar y decidir. Más detalles no les interesan y lo dejan a los especialistas.

Habría, también, quien sea especialista en la materia que se presenta. Acuden para contrastar lo que el presentador ha estudiado concretamente y va a proponer. Atenderán a sus argumentos, anotarán como interesante cualquier ampliación, sutileza o dato estadístico que se les proporcione. Las generalidades, que ya conocen, no les interesan.

Al fijar los objetivos de la presentación hemos de tener muy en cuenta al grupo principal. Aún así, durante la exposición, habremos de dirigirnos a especialistas y generalistas para disculparnos de utilizar demasiados tecnicismos o de tratar someramente cuestiones que podrían ampliarse en otra ocasión.

### *4. Ceñirnos a lo que sabemos sobradamente.*

Necesitamos dominar lo que vamos a presentar.

Lo que se desmenuza lentamente en la mesa de estudio, se sintetiza, sin querer, cuando lo decimos delante de alguien. Y nos quedamos vacíos. Si los conocimientos son escasos y escuetos, correremos locos a terminar la presentación y ésta apenas dejará huella en el auditorio.

Aun cuando no se produzca un debate, quien se levanta a hablar debe venir preparado para afrontarlo. No podemos defender nuestra posición sin conocer palmo a palmo cualquier opinión contraria.

### 1.3.3 EL DESARROLLO DEL TEMA

#### El esquema de comunicación

En la curva de la emoción comunicativa en presencia veíamos en los dos extremos una tensión inicial y una relajación concluyente. En la técnica narrativa también se tensiona la presentación en un nudo dramático para dar paso al desenlace.

Y en la estructura de cualquier comunicación humana venimos distinguiendo dos partes centrales: los hechos vitales problemáticos y las ideas que les vienen a dar respuesta y solución. Los datos y los hechos contienen en sí la tensión y la pregunta, pero conviene formular ambas para hacerlas conscientes y conducir nuestro discurso (de discurrir) a la respuesta-solución.

Decíamos que es de este impulso inicial de la curva de donde el ser humano toma fuerza para avanzar. Coincide con un sentimiento de inestabilidad o carencia que le impulsa a hablar. Coincide con el momento en el que la perplejidad y la duda se convierten en ánimo y seguridad y la preocupación se transforma en evidencia.

Para que la presentación pueda ser entendida y retenida por el auditorio, conviene utilizar esquemas muy simples, elementales, conocidos. Los esquemas que contienen conceptos antagónicos dan lugar a excelentes esquemas de comunicación. Los esquemas de tensión, además, los conoce nuestro interlocutor y resultan fáciles andamiajes para nuestras exposiciones.

Repasar la lista que exponemos a continuación puede facilitar el esquema que necesitamos. La primera parte será una preocupación o una pregunta. La segunda parte comprenderá una solución y una respuesta.

|                 |                |
|-----------------|----------------|
| Hechos          | Interpretación |
| Tema            | Opinión        |
| Datos           | Resumen        |
| Estímulo        | Reacción       |
| Análisis        | Síntesis       |
| Problema        | Solución       |
| Pregunta        | Respuesta      |
| Objeción        | Réplica        |
| Pasado/Presente | Futuro         |
| Debilidades     | Puntos fuertes |

### Otras escalerillas para facilitar la comprensión y el recuerdo

|             |            |                   |
|-------------|------------|-------------------|
| Tesis       | Antítesis  | Síntesis          |
| Pasado      | Presente   | Futuro            |
| Preparación | Iniciación | Perfeccionamiento |
| Lo rural    | Lo urbano  | Lo cosmopolita    |
| Agrario     | Industrial | Servicios         |
| Individual  | Familiar   | Vecinal           |
| Local       | Nacional   | Continental       |
| Conveniente | Necesario  | Urgente           |
| Libertad    | Justicia   | Solidaridad       |
| Pesimismo   | Optimismo  | Realismo          |

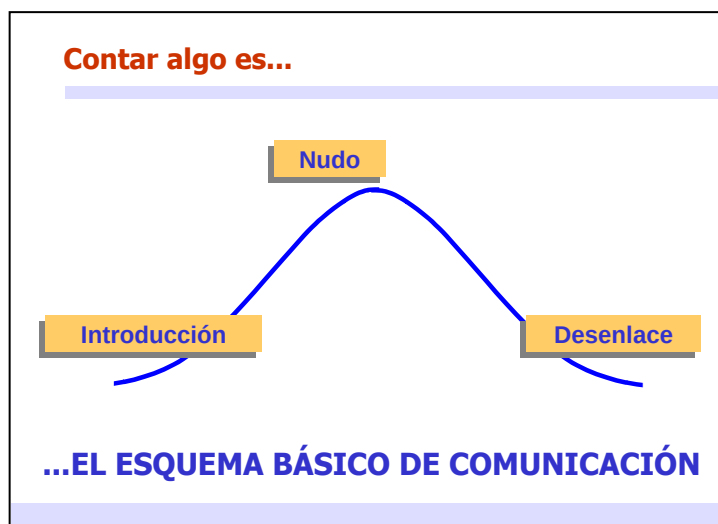
### LA PARTE TENSIVA: DATOS E HISTORIAS

#### La técnica narrativa

Nada más fácil de escuchar que una historia bien contada. La palabra, como la historia, es sucesiva y se lleva bien con ella. Con la palabra reproducimos el presente, el pasado y el futuro. Los hechos relevantes pueden sintetizarse en escenas de gran verosimilitud.

Bien es verdad que la narración *conlleva una interpretación* (la moraleja va dentro) por parte de quien la cuenta y de quienes la escuchan. Los hechos son materia viva, materia opinable. Suscitan diversas interpretaciones.

La narración se puede perder en detalles poco prácticos. A veces, levanta sospechas acerca de la parcialidad del narrador. Por eso la empresa suele preferir los datos, aunque la estadística pueda contemplar unos datos sesgados y en cierto modo manipulados.



Por otra parte, la narración es una selección de hechos pasados que hacen luz sobre lo que conviene hacer hoy. En este sentido la narración ha de ceñirse a episodios relevantes y tener un desenlace último significativo.

Contados los hechos, las consecuencias serán breves y evidentes. Algunas narraciones siguen siendo muy útiles para centrar el razonamiento.

- Muchas veces conviene referirse a los antecedentes personales o del negocio.
- Todo proyecto implica un desarrollo temporal de maduración, con cambio de ideas, personajes y escenarios.
- Pueden ser narradas las distintas versiones de los hechos.
- Una anécdota, en la exposición oral, puede convertirse en un buen ejemplo de nuestro problema, de lo que dicen las estadísticas o de la solución que proponemos.

### **La técnica descriptiva**

La técnica descriptiva convierte los procesos en nombres: lo dinámico se vuelve estático. La narración, muy al contrario, se ciñe al hilo de la vida y tiene la fuerza de lo azaroso y la pasión de los proyectos humanos.

La descripción ofrece una representación de la realidad diferente de la dimensión vital, cronológica, de los hechos narrados. Para ello, se han debido congelar los procesos y delimitarlos dentro de unas coordenadas espacio-temporales.

- Los objetos, nombrados y acompañados de su **fotografía** nos llevan más fácilmente a su reconocimiento.
- Los nombres con sus magnitudes, **en una tabla**, son más fáciles de abarcar.
- La distribución de un espacio en un **plano acotado** se contempla a mayor velocidad.
- Las relaciones entre cifras de distintos meses o años, en un **gráfico**, se comprenden con suma claridad.

Nos falta capacidad para retener, de oídas, sólo datos. Necesitamos del escrito, la pizarra o transparencia, para contemplarlos despacio. Examinarlos, compararlos, valorarlos. Para que sean observados por un grupo a cierta distancia.

La legibilidad y comprensión requiere, además, que los nombres y cantidades *no sean excesivos, no superen la decena*. Habrá que simplificar los datos obtenidos en la investigación, si queremos que la presentación sea digerible.

## Contenidos de la descripción

Se pueden describir grandes escenarios o pequeños objetos ricos en detalles diferenciales y matices. Desde los datos más destacados a la vista y al oído hasta las apreciaciones sensoriales menos desarrolladas, como las táctiles y olfativas.

Las cualidades físicas, químicas, biológicas, psíquicas, sociales, medidas exactamente o estimadas dan lugar a recorridos sistemáticos. El origen y el destino de los objetos en su versión estática...

## El orden de la descripción

Reproducir con palabras objetos, ambientes, personas, supone ofrecer sucesivamente lo que en la realidad está presente todo a un tiempo.

- La descripción debe comenzar por una visión de conjunto, aproximada, global. Una imagen soporte de los detalles parciales que van a ser revelados. A continuación se presentan las partes, ordenadas según un criterio adecuado y secuencial, que el oyente entiende y descubre.
- De izquierda a derecha, de arriba a abajo, de los primeros planos al fondo, del punto de origen al desarrollo actual, de lo físico a lo inmaterial, de lo accesorio a lo medular, etc.
- Y en tercer lugar, volvemos a presentar una nueva visión global del cuadro, como síntesis del objeto o personaje.

## Cómo se describe. Cómo se dan instrucciones.

|                         |                                         |                                                                      |
|-------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Información de conjunto | Las partes,<br>agrupadas y<br>ordenadas | Resumen fácil de retener<br>(lista de frases cortas, con<br>dibujos) |
|-------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|

Con palabras propias, técnicas, inequívocas

Repasar las circunstancias

*quién, qué, cuándo, dónde, cómo, con quién, con qué, a quién*

El *por qué* y *para qué* motiva y ayuda

## **LA PARTE DISTENSIVA: EL DESARROLLO ARGUMENTAL**

Esta parte se expone como la consecuencia lógica de los hechos planteados. En algunos casos la idea, la solución, es evidente y única. No necesita más demostración. Pero casi siempre hay que asegurar con argumentos lo que podría ser una intuición no bien fundada.

### **El método de solución de problemas**

#### **Método de Solución de problemas**

1. Descubrimiento de síntomas y definición del problema
2. Análisis y determinación de las causas
3. Alternativas de solución que mejoren los resultados
4. Criterios y limitaciones que condicionan
5. Examen de las alternativas según criterios y límites
6. Elección y aplicación práctica de la mejor alternativa

Hagamos algunas reflexiones sobre los problemas, las causas y las soluciones.

#### **Acerca de los problemas**

El problema ha de afectar a quien escucha o a la institución, no a quien presenta. Estos son problemas significativos:

1. El que origina la decadencia de una sociedad. En una empresa puede ser el retraso tecnológico, la desmotivación, la caída de las ventas, etc.
2. El que produce el sufrimiento humano, el descontento crónico.
3. El que viola un valor relevante, aunque todo parezca marchar bien.
4. El que limita el crecimiento o la realización de las personas.
5. El que, una vez resuelto, libera nueva energía.
6. El que nos lleva a hacer una elección y cambio importante.

### **El orden de batalla**

Los argumentos han de apoyar la solución que aportamos. Hechos y razones que prueban desde diversos ángulos forman la batería de nuestra argumentación. ¿Qué orden de presentación resulta más persuasivo?

- Cuando tenemos una única prueba de hecho y varios argumentos de razón, empezamos por éstos y los coronamos con el testigo real, que cobra fuerza de símbolo y compendio de todo.
- Si contamos con gran cantidad de casos y un único argumento de razón, adoptemos el esquema inverso. Primeros platos abundantes dan valor a un final exquisito y breve.
- Si disponemos de varios argumentos de cada tipo busquemos la gradación más conveniente en cada discurso: lo más ingenioso, lo más fuerte, lo más sintético, lo más emotivo, lo más personal.

Pero no olvidemos unir los más parecidos: más de cuatro o cinco partes serían demasiadas en el desarrollo argumental.

## **RECURSOS DEL LENGUAJE HABLADO**

### **La repetición**

No es de extrañar que la repetición sea un recurso de la comunicación hablada. Por la razón que venimos *repetiendo*: la fugacidad de los sonidos. La repetición con fines estéticos expresivos utiliza fórmulas clásicas:

- Empezar una serie de frases con la misma palabra o expresión.
- Comenzar una frase con la última palabra de la frase anterior.
- Construir la expresión inversa a la dicha anteriormente.
- Terminar de manera idéntica varios párrafos...

Repetir resulta necesario a la lengua hablada. Este recurso cenestésico es tan rentable como los medios de proyección fija. Sirve para hacer presente una síntesis que no se puede mostrar a la contemplación del oyente.

Al quien improvisa le resulta, también, cómodo repetir la expresión ya acuñada: enfatiza lo dicho, mientras aprovecha el pequeño respiro para iniciar lo siguiente. Al auditorio, facilita la comprensión el que se utilice la misma palabra. Los sinónimos dan variedad a la expresión pero pueden dificultar lo que se dice.

### **El paralelismo**

Podríamos definirlo como una tendencia estética de todos los lenguajes a producir estructuras pares o simétricas. Procede sin duda de los más elementales principios constitutivos de la naturaleza de que formamos parte. Polimorfismo mineral y vegetal, simetría animal, pares de miembros y sentidos.

Es curioso que en el lenguaje hablado y en cualquier forma de expresión literaria primitiva oral, abundan paralelismos, mientras se reduce su presencia en los estilos literarios de creación y difusión a través de la escritura.



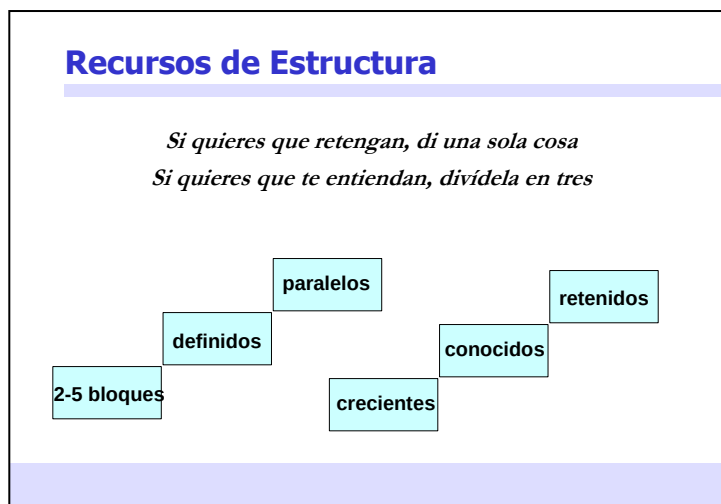
## Los bloques

Nuestra exposición ha de tender a la unidad y cuidar que todo quede estructurado en una secuencia lógica, bien concatenada.

Un ejemplo. Hacemos coincidir nuestras iniciativas de mejora con los problemas que la Compañía tiene en la recepción de materias primas, en el envasado del producto y en su entrega. Estos tres bloques deben aparecer en cada una de las partes en que estructuramos la presentación (entrada, hechos, ideas y salida).

Si en cada una de estas partes aparecen los tres momentos, por el mismo orden, y en cada uno de ellos se revisan los procedimientos atendiendo a la medición de tiempos, calidad del producto y motivación de los empleados, el auditorio no tendrá nunca la sensación de estar perdido.

Ha recorrido cuarenta y cinco bloques en total, referidos a tres procesos y siempre a los mismos tres aspectos. El público podrá repetir mucho de lo que oyó.



## La gradación

La fugacidad de la palabra nos vuelve a obligar a tomar precauciones. No resulta igualmente persuasivo el argumento que se coloca en primer lugar que el que se sitúa al final de la presentación. Todos conocemos la importancia que tiene ser el último en hablar. Un argumento formidable puede quedar totalmente desaprovechado si no lo contemplamos en la síntesis total.

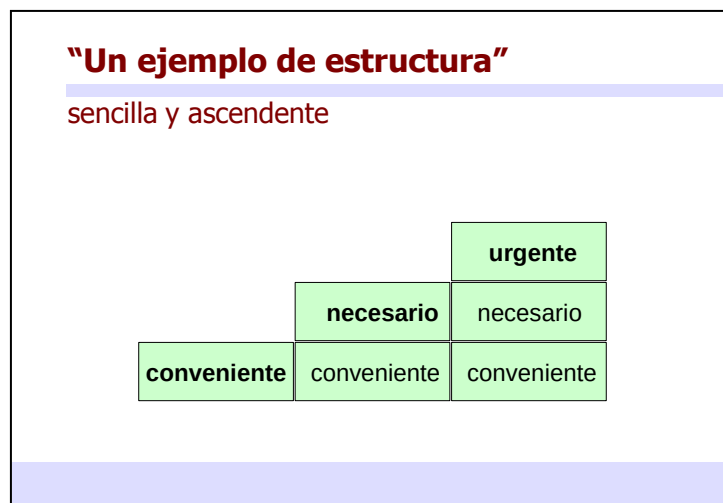
Las sucesivas ideas deben componer un orden conceptual ascendente. Un orden ascendente, acumulativo, cuyo último escalón contiene todos los anteriores y la sinergia del conjunto.

La gradación, además, mantiene el interés del oyente. Necesito estimularlo con aportaciones cada vez más valiosas. La gradación ascendente favorece la perseverancia de la escucha y la progresiva adhesión a lo que presentamos.

En periodismo y en publicidad gráfica se observa un orden inverso: la captación del lector la realiza el titular. El interés decreciente es un mal menor para lo escrito: siempre están ahí los titulares para dar fe de la bondad de la página.

Los medios masivos, prensa, radio y televisión, la publicidad, las comunicaciones unilaterales, pueden abandonarse en cualquier momento. Los que las utilizan saben que tienen que dejar dicho, pronto, lo más importante.

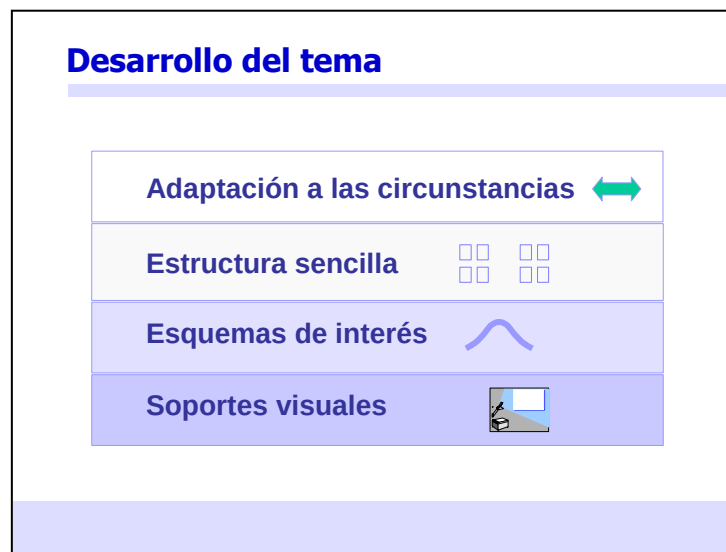
Los títulos en el medio hablado se borran. Lo que viene después "se escribe encima". Hablar y reír, mejor el último. Quien habla en presencia debe despertar un interés creciente y premiar a quienes siguen la escucha. La síntesis final, apoyada en toda la disertación, será la que cuente.



## Las transiciones

Una última característica del estilo hablado en su forma estructural la constituyen los comentarios que se hacen acerca de la estructura de la propia intervención. No basta tenerla organizada en bloques bien diferenciados y progresivos. Los oyentes deben conocer de boca del presentador el esquema, el andamiaje que venimos utilizando. Como en un texto bien escrito el índice y los epígrafes sirven a una comprensión rápida, en la presentación las transiciones identifican cada una de las partes.

Quien presenta debe recurrir al esquema general para indicar dónde nos encontramos. Es una buena idea mostrarlo de forma permanente en la pizarra. Resumir lo que precede y anunciar lo que se va a tratar, constituye la señalización civilizada del discurso. La ruta más sencilla sin señalizar es una jungla.



#### **2.3.4 LA CONCLUSIÓN O SALIDA**

Llegados al término del camino (discurso viene de discurrir, en los dos sentidos, de pensar y avanzar) se impone mirar

- \* hacia atrás, para resumir, afirmar en forma de asertos finales, lo conseguido con la información y razonamientos aportados; y

- \* hacia adelante, para concretar lo que ha de seguir, en el terreno práctico, a la presentación.

El presentador o la presentadora ponen a prueba sus mejores dotes de síntesis y persuasión.

**Síntesis.** Se trata de hacer un resumen didáctico de lo dicho, para que los oyentes se lo lleven aprendido. Ha de formularse de una vez, de modo claro y convincente, lo conseguido hasta aquí paso a paso. Con la nueva sal de una última evidencia.

**Síntesis persuasiva.** Que induzca a la acción, a la práctica. En la mayoría de los casos, la presentación se ha llevado a cabo para que la audiencia acepte un proyecto, tome una decisión estudiada, quede informada para analizar y decidir. La conclusión incluye o da paso a la petición del cambio o acción pretendida.

**Tomar tierra.** Estamos descendiendo y pronto tomaremos tierra. De nada hubiera valido nuestro vuelo si no hubiera estado encaminado a convertir en "acción" la escucha del público. Concretarla, motivarla brevemente y enfilarse la cinta blanca que nos espera.

Otra vez la suavidad aprendida y segura del comienzo; la conclusión también muy preparada. El lenguaje de la presentación, por llano que se haya podido mantener, ha de dar entrada a la conversación ordinaria de los presentes. El momento mitad aéreo mitad terrestre del aterrizaje, entre dos medios distintos, reviste cierta peligrosidad.

Sin duda, ahora que termina el vuelo, a quien pilota y le fue bien, le tienta el deseo de agotar los tanques con una exhibición de su destreza. Quien no estuvo del todo lucido, por mejorar la suerte, preferiría remontar de nuevo, para aterrizar a la siguiente vuelta.

El pasaje no entiende de acrobacias ni de enmiendas. Prefiere sentirse, sin haberlo sentido, rodando por la pista. Y junto al cálido fragor de frenos, decididos y fuertes, como el viento y la tierra, de la práctica, suena la música suave del final de la presentación. Otra vez las sonrisas corteses y los ritos educados de despedida.

## La petición persuasiva

Todas nuestras presentaciones, si quieren ser eficaces, han de ser persuasivas. Incluso cuando la intervención no pretenda vender nada y sea meramente informativa nos agradará que el público salga convencido de que lo hicimos bien, que la información fue clara y la que esperaban. Esto al menos habrá que venderles.

Si no en todas, en una buena parte de las presentaciones no sólo mostramos algo al público: se intenta transmitir al mismo tiempo su aceptación.

Durante la intervención hemos de resultar persuasivos pero especialmente al final, que es cuando el auditorio debe quedar persuadido. La última oportunidad que se nos da. No importaría que todo el tiempo se hubiera mantenido escéptico de cuanto decíamos, si en el último momento asintiera a lo que le pedimos.

Si queremos algo tenemos que pedirlo. Pedirles directamente que se persuadan de lo que hemos dicho no sería siempre oportuno. Pero pedirles que nos manifiesten sus dudas, que estamos dispuestos a completar lo que quizás no fue suficiente, será una manera de mostrar nuestro interés en llegar a un acuerdo.

La presentación oral busca la manera más directa y natural de que alguien que ha estudiado un tema y tiene una opinión formada la comunique en vivo al grupo con una claridad persuasiva que no requiera por sistema otro estudio o debate.

| El cierre de la presentación                                                        |                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |
| <b>Dejar que decaiga el interés</b>                                                 | <b>Preparar argumento fuerte</b>                                                    |
| Extenderse en los tópicos                                                           | Agradecer brevemente                                                                |
| Anunciarlo en falso                                                                 | Hacer síntesis final                                                                |
| Moralizar o amenazar                                                                | Hacer propuesta de futuro                                                           |

## 1.4. LOS SOPORTES VISUALES

Cada día contamos con soportes más completos y potentes para hacer presentaciones incluso vía web, que incorporan también recursos como vídeo y audio integrados (screencast, jing, etc.).

Por ser los soportes para presentaciones más extendidos y básicos, aportaremos aquí recomendaciones para elaborar soportes visuales tipo PowerPoint o KeyNote.

### 1.4.1. LAS DIAPOSITIVAS

*Lo escrito tiene sobre lo oral la ventaja de la permanencia*

*La contemplación de un cuadro sinóptico*

*nos permite captar las relaciones entre las partes*

*y su lugar en el conjunto.*

Las teorías gestálticas han puesto en evidencia que lo que caracteriza a la percepción es la visión de conjunto. Independientemente de que con posterioridad podamos apreciar los aspectos parciales en los que se compone la visión global.



#### 1.4.2 RECOMENDACIONES PARA CONFECCIONAR DIAPOSITIVAS

*Elaborar las diapositivas de una presentación resulta una tarea creativa que necesita tiempo de maduración. Casi nunca resulta perfecta a la primera vez que lo intento.*

Una vez vertido en el papel lo que quiero decir, comienzo a suprimir, alterar, subir y bajar, resumir, reducir, representar, simbolizar.

##### 1. Visibles, legibles para todos

No podemos poner a prueba la visión de nuestros oyentes. Cuando hablamos de legibilidad, queremos decir **lectura cómoda**. El esfuerzo prolongado de la vista y el cansancio que produce el contraste de luces, haría muy molesta la presentación.

| Distancia del lector a la pantalla | altura de letras en papel | altura de letras en pantalla |
|------------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| 5 metros                           | 6 mm (20 puntos)          | 25 mm                        |
| 10 metros                          | 8 mm (30 puntos)          | 35 mm                        |
| 20 metros                          | 10 mm (50 puntos)         | 50 mm                        |

También, para favorecer la legibilidad, ha de seleccionarse con cuidado el color de las letras o símbolos y el fondo. En general, buscaremos combinaciones que contrasten (negro y blanco; azul y amarillo...).

Los proyectores LCD de última generación incorporan con gran calidad datos de ordenador y de vídeo, pero sigue siendo fundamental cuidar el tamaño de la letra y el contraste con el fondo.

## 2. Visuales: no simplemente alfabéticas

La diapositiva que consiste en mostrar un índice o resumen de lo que vamos diciendo aporta un asidero a nuestra memoria y retentiva. No es poco, pero no es todo lo que puede dar de sí la unión de lo verbal y lo gráfico sinóptico.



El orden meramente alfabético (una frase debajo de otra) deja ver la calidad de nuestro discurso mental. Es decir, las ideas están ordenadas y se relacionan de un modo lógico y lineal. Si están mal organizadas, el lector oyente apenas podrá intervenir: el caos ininteligible le aplastará.

***Cuando hemos elaborado una diapositiva "visual", el lector oyente tendrá un nombre para ella y podrá recordar sus partes.***



### 3. Breves

La diapositiva ha de plasmar un cuidado análisis  
sobrio en palabras, rico en significados,  
que por breve y sinóptico lleve fácilmente a la síntesis

Las diapositivas  
**BREVES**



- 6 palabras por línea
- 6 líneas por diapositiva
- para 1 idea o síntesis
- $6 \times 6 < 36$

Algunos errores frecuentes en las diapositivas

- Excesivas líneas de texto
- Tamaño de letras muy pequeño
- Falta de esquemas o ideas principales destacadas
- Falta de originalidad en la composición
- Faltas de ortografía o mala redacción
- Contenido que no se ajusta a lo que dice el orador

### **1.4.3. CÓMO PRESENTARLAS**

#### **LA PREPARACIÓN**

Antes de la presentación hemos de revisar los equipos y la disposición del conjunto.

- Conocer el entorno físico en el que tendrá lugar la presentación
- Probar los medios
- Revisar distancias del proyector a la pantalla y de ésta al público más lejano
- Revisar la disposición de los asientos y visibilidad (preguntar a los más esquinados)
- Evitar el efecto trapezoidal (pantalla elevada e inclinada)
- Colocar la pantalla en el centro, no en una esquina. Cuando el grupo se sienta alrededor de una mesa grande o en mesas colocadas en forma de U, la pantalla en un ángulo de la sala sólo es bien vista por los del lado contrario. Los de ese lado han de girarse y se tapan unos a otros.
- Probar el modo para efectuar transiciones (ratón, puntero o mando a distancia)

También es prudente revisar la propia presentación en el equipo que utilizaremos finalmente:

- Orden y animaciones de los elementos de la presentación
- Posibles diapositivas ocultas
- Fuentes tipográficas
- Vínculos con otras presentaciones, páginas web, etc.

### **Recomendaciones a la hora de presentar**

- **Confianza.** No debemos utilizar las diapositivas al empezar a hablar. Primero, es bueno establecer la confianza en uno mismo como presentador hablando y mirando al público sin otro soporte.
- **Contacto visual.** Mantengamos el contacto ocular durante toda la presentación. Al exponer, el presentador puede estar sentado o de pie. En ambos casos se orientará hacia los oyentes y de espaldas a la pantalla.
- **Señalar.** Es positivo señalar en ciertos momentos dónde nos encontramos. Podemos hacerlo con un puntero láser en la pantalla o con el puntero incorporado en el ordenador. En cualquier caso, cuidemos no agitarlo mientras hablamos.
- **Posición del ponente.** En ocasiones, si una explicación trae una anécdota, un resumen, un argumento personal, una alusión al esquema general que está en la pizarra, podemos aprovechar para cambiar de posición -sentarnos, levantarnos o acercarnos. Descansan los ojos y se concentra la atención en el que presenta. Después retomamos la presentación para continuar con la misma u otra diapositiva.
- **Transiciones.** El contar con un ratón inalámbrico o un mando a distancia es útil para cambiar de diapositiva desde cualquier punto de la sala.
- **Animación.** La presentación puede animarse de forma que los datos e imágenes vayan apareciendo en pantalla gradualmente y facilitemos así la comprensión: analizar detenidamente los puntos de una lista o esquema, visualizar de forma dinámica gráficos, tablas y fotografías, etc.

Sin embargo, no debemos abusar de los recursos de animación con transiciones o movimientos innecesarios, pues pueden cansar o distraer.

- **Imágenes.** Utilicemos imágenes y fotografías de calidad con alta coherencia con el contenido. De este modo reforzamos la comprensión y la fuerza del mensaje.
- **Sincronización.** Procuremos una adecuada sintonía entre nuestro discurso oral y el material visual que proyectamos, de manera que el discurso fluya de forma clara y organizada, apoyándose en las imágenes.
- **Introducir.** Antes de mostrar una nueva diapositiva, es preferible introducirla verbalmente y orientar la atención del público hacia ella. Cuando presentamos gráficos, es útil explicar en primer lugar el significado de las coordenadas, el título y las categorías que aparecen.
- **Conocer con anterioridad la siguiente diapositiva.** Puede parecer obvio pero no lo es. Es habitual que sea la diapositiva la que “avise” al conferenciante del tema que ha de tratar en ese momento. Este error provoca caídas de ritmo en la charla.

- **Diapositiva en negro.** Es una forma de introducir una pausa y un cambio de ritmo en la intervención y lograr que la audiencia espere algo especial tras esa diapositiva.
- **No leer las diapositivas.** Leer es un crimen atroz. Las presentaciones tratan de ideas, no de textos. Recordemos que los medios visuales no suplen al presentador, ni compensan una pobre exposición. Tienen la misión de completar y enriquecer nuestro discurso, pero no han de sustituirlo.

### 1.5. EL COLOQUIO Y LAS OBJECIONES

Tras una presentación a un grupo, lo habitual es que recibamos preguntas y tengamos que dar explicaciones. En ocasiones, se producen a lo largo de la exposición.

Ante las interrupciones podemos:

- hacer una pausa para contestar
- enlazar el asunto con lo que se iba diciendo
- hacer caso omiso
  - si ocurre en un momento importante
  - cuando la audiencia está atenta a lo que se dice
  - cuando, si se aplaza, el efecto de la respuesta es mayor.

Las preguntas

Durante la intervención pública el que presenta dice lo que quiere decir.

Las preguntas dan ocasión de oír lo que la gente desea saber.

- Sirven para pedir aclaraciones a lo dicho
- Para completar o destruir lo dicho
- A veces, ponen en evidencia la ignorancia de las partes.
- A veces, introducen un nuevo tema

Ideas para responder oportunamente a las preguntas:

- Hemos de decidir si nos conviene o no admitir preguntas. Hemos de prever las consecuencias, la opinión del público. Otra alternativa consiste en aparentar que se contesta.
- Cuanto más formal y aburrida sea una reunión, tanto mejor será para nosotros admitir interrupciones.
- Cuando la persona que presenta se encuentra en dificultad a la hora de responder, la presidencia debe intervenir. Para responder oportunamente hay que dominar la dialéctica.
- Debemos prever las posibles preguntas y objeciones de nuestro público, preparar e incluso ensayar las respuestas.

## Tipos que preguntan

|                        | Hacer                                | No hacer                           |
|------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Agresivos/ as</b>   | Reconocer mérito<br>Pasar corrección | Irritarse                          |
| <b>Habladores/ as</b>  | Agradecer y seguir                   | Competir                           |
| <b>Quejosos/ as</b>    | Obligar a que especifique            | Darle la razón                     |
| <b>Murmuradores/as</b> | Dar participación<br>Controlar       | Irritarse<br>Ignorarlos            |
| <b>Confusos/as</b>     | Agradecer<br>Salvar la pregunta      | Acentuar confusión<br>Evidenciarla |

### Las objeciones

De pasada, durante la intervención, hemos ido abordando y debilitando las posibles objeciones que podía plantear nuestra tesis. Ver el discurso desde el otro lado nos ha servido para tener una visión más amplia del problema y menos partidista y nos ha hecho agudizar el ingenio para salvar las dificultades.

En el momento de la recapitulación final, podremos traer las objeciones a escena para fortalecer nuestro propósito. Como en las artes de defensa personal, la fuerza que traen ayudará a vencerlas. La llave dialéctica que retuerce la objeción para convertirla en argumento a nuestro favor se llama devolución o "retorsio".

### 1.5.1. LAS OBJECIONES EN LA PRESENTACIÓN COMERCIAL

El cliente nos plantea algo que no le gusta de nuestra propuesta, producto o servicio; lo considera un obstáculo o desventaja. Pero la objeción denota interés también, pues se refiere a algún aspecto específico de nuestro producto, por ejemplo: el precio, la instalación, el tamaño, la estética.

Puesto que denotan interés, hemos de tomarlas como señales positivas. Si creemos en nuestro producto, es el momento de proyectar esta imagen positiva que tenemos.

Las objeciones son superables: tienen una respuesta y argumentos convincentes que las neutralizan. Para ello es preciso preparar bien el colchón a las objeciones. Y perseverar y actuar con seguridad.

#### **Estrategia para tratar las objeciones**

1. Debe procurar que se manifiesten hacia el **fin de la exposición o entrevista**; así nos habrá dado tiempo a conocer a nuestro interlocutor y a presentar los beneficios de nuestro producto o empresa. Estaremos en mejores condiciones para rebatirlas. Si surge una objeción al principio de la entrevista, intentaremos postergarla hasta un momento más oportuno.
2. Si la objeción tiene relación con el **precio**, es útil averiguar con qué lo está comparando. Después, usar **argumentos económicos** para rebatir la objeción. Por ejemplo, hablar de rentabilidad, de amortización, de calidad de servicio a los usuarios finales y a los intermedios. Justificar la inversión; si es posible, con cifras reales. Si no es suficiente, recalquemos algunos beneficios diferenciales del producto, para justificar la diferencia de precio.
3. También es útil recordar al cliente los **beneficios-ventajas** que haya aceptado durante la entrevista o anteriores entrevistas. Si no se han aceptado ventajas de nuestro producto, puede ser útil sacar a colación otras que pueden minimizar la objeción. A través de preguntas cerradas podemos centrar la conversación en una necesidad o problema que nuestro producto resuelve, y recalcar el beneficio/ventaja correspondiente.
4. En general, cuando tratamos una objeción, debemos evitar palabras negativas en relación a nuestro producto u oferta, etc. Por ejemplo: si el cliente ha dicho que el producto es caro, evitaremos decir “Sí, efectivamente, es caro”.

### **1.5.2. LA EXPRESIÓN NO VERBAL DEL AUDITORIO**

#### **El público ataca sin hablar**

Las personas que escuchan, amordazados por las reglas del juego, tienen sin embargo su código para hacernos entender lo que no pueden decir.

Sin llegar al pataleo, que podría llegar, el que toma la palabra teme otras muestras, discretamente elocuentes, de protesta. Las toses distraídas, el cuchicheo con el acompañante, el crujir de los asientos, son emisiones sonoras que nos advierten que algo falla.

El silencio del respetable sería buena señal. Pero nuestros ojos pueden advertir las posturas aburridas, las actitudes de crítica disconforme, la pesadez de los párpados, las miradas -¿de burla?- que se cruzan en la sala.

Una mosca que vuela puede descubriarnos que nuestra intervención se encuentra bajo mínimos de atención. El interés con que alguien nos sigue puede hacernos percibir, por contraste, el desinterés de los demás.

Mensajes no verbales, cuyo significado es claro, producen su efecto. Pasan a nuestro subconsciente y nos sentimos frustrados. Disminuyen nuestras facultades y aumenta el tedio o desconexión.

Como público que somos o hemos sido, conocemos las exigencias del oyente colectivo. Y tenemos miedo a ser juzgados y sentenciados públicamente.

#### **"Es que me miran"**

Horroriza al hombre ser cosificado. Cuando le miran de arriba a abajo, cuando advierte que le han estado mirando, como a un objeto, se incomoda. E intenta hacer frente, como persona, con la propia mirada, o huye.

Presentarse en público, al público, nos intimida. Tener "tablas" quiere decir saberse mirado y mantenerse impasible. Desenvolverse naturalmente, sentirse una persona normal, bajo la mirada de muchos observadores.



### **Posturas de quienes escuchan... o se aburren**

Cruzar los brazos es la postura que nos enseñaron para ser niños buenos. Porque preferían que estuviéramos inactivos. Invisible camisa de fuerza. La gente, cuando se siente a gusto, en una escucha que asimila, cruza las piernas, para aislarse de otras actividades.

Con los brazos y piernas cruzados, la reunión discurre tranquila, como entre amigos. Si persisten en esa postura y desvían las miradas del que les habla, empiezan a sumergirse en un aislamiento y pasividad de la que quizás deberíamos sacarles. Si enlazan las manos detrás de la nuca parecen observarnos desde lejos, desde otro planeta.

### **Cómo piensan las manos**

Las personas que escuchan y reflexionan suelen acercar las manos al rostro. Las manos nos señalan la forma de pensar. Si acercan el puño, el trabajo es duro. Si sólo unos dedos sostienen la cabeza, el pensamiento se hace sutil. Si apoyan la cara en la palma entera demuestran cuánto pesa el aburrimiento.

Si frotan suavemente con un dedo la nariz, la mejilla, o pellizcan distraídos el lóbulo de la oreja, buscan una relación que se les escapa, intentan despejar el débil picor de una duda.

El índice levantado delante del rostro o cerca de la oreja pide atención, silencio, precisión. Si se dirige al interlocutor, le amenaza o le pide un turno de palabra.

Ponerse las gafas, (instrumento para ver mejor), quitárselas o jugar con ellas, se convierten en un símbolo de inspección, de juicio ponderado, de análisis intelectual, de actitud mental abierta al cambio.

### **Gestos que perturban**

Las personas que hacen presentaciones, hablan en público o animan reuniones han de saber qué le dicen en silencio las posturas y gestos de sus oyentes. Para dar a su intervención el giro oportuno.

Si los gestos son positivos, no es preciso hacer nada: seguir animados, sin pasarse.

Si son negativos y aislados, excusarlos y seguir.

Si son negativos y generales, cambiar.

Los gestos que muestran interés y aprobación se perciben de manera inconsciente y nos animan a seguir. Nos ponen eufóricos. Quizás lo que debemos saber es que la cosa marcha bien y que la alegría no debe llevarnos a abusar de la atención despertada. "No pasarse", que sería el peligro de la euforia impertinente.

Si los gestos o posturas son negativos, de aburrimiento, desinterés, incredulidad, etc., hay que saber verlos, conscientemente, sin afectarse demasiado. Hay que buscarles una excusa, para que no nos preocupen y depriman demasiado.

Los comportamientos aislados habría que soslayarlos (mirar en otra dirección) para que no nos perturbaran: alguien puede estar tomando una medicación que da sueño, o ha dormido poco o mal esa noche, o ha trabajado demasiado. No podemos exigir a todo el mundo la misma atención...

Cuando ese comportamiento inadecuado empieza a generalizarse, lo mejor será enjuiciar cómo lo estamos haciendo. Es el momento de pensar si es debido a nuestro modo de exponer o a la situación de los participantes (cansancio, desmotivación) u otras circunstancias (horario, calor, ruidos, etc.).

Tanto en un caso como en el otro será conveniente reconocerlo, explicitarlo y poner remedio. Casi siempre será bueno cambiar hacia un trabajo más participativo.

### **1.5.3 LA COMUNICACIÓN ASERTIVA**

Describimos tres estilos básicos de influencia; tres patrones en la forma de comportarse para influir en los demás: agresivo, inhibido y asertivo.

#### **La Agresividad.**

Supone abordar la situación de conflicto con ataques, intimidación, sarcasmo o gritos. Ejercer la influencia con amenazas y el empleo de la fuerza.

La agresividad puede ser a veces sutil y a veces obvia. La agresión puede basarse no sólo en sanciones, sino también en privaciones. No recibir una recompensa -un ascenso, por ejemplo- podría considerarse una forma de castigo equivalente a una sanción directa o una destitución.

La agresión puede darse de forma encubierta e incluso con apariencia de repuesta pasiva. Por ejemplo, la persona no colabora cuando es necesaria y produce un perjuicio.

#### **La Inhibición.**

Se encuentra en el polo opuesto a la agresividad. Consiste en no decir nada sobre el comportamiento que nos molesta y no abordar la situación de forma clara y directa. Normalmente la persona muestra su acuerdo para mantenerse a distancia del conflicto.

La persona que utiliza este estilo suele mantenerse habitualmente tranquila, pero en última instancia, ella o alguien en la organización pagará el pato. La persona inhibida no logra lo que desea y esa insatisfacción conduce a largo plazo a la frustración y a la hostilidad.

La hostilidad hacia uno mismo o hacia los demás se manifiesta en síntomas físicos (por ejemplo, úlceras, hipertensión, etc.) y también puede dar lugar a repentinas explosiones y agresiones a los demás.

#### **La Asertividad.**

Supone afrontar el conflicto y manifestar nuestra opinión sin temor a la discrepancia, pero sin necesidad de estridencias y sin faltar al respeto.

La Asertividad es una actitud de afirmación. Consiste en expresar con claridad los propios deseos y necesidades, siendo al mismo tiempo respetuoso con el interlocutor.

La Asertividad no supone agresividad, pues nace de la aceptación de sí mismo. La agresividad suele ser un signo de inseguridad.

Los estilos inhibido y agresivo suelen ser las dos caras de la misma moneda. En ambas actitudes, la persona pierde sin control de la situación.

### **En qué situaciones se emplea la Asertividad**

La Asertividad supone expresar sin reserva nuestras opiniones y sentimientos; comportarse de forma adecuada cuando necesidades o derechos se ven perjudicados; tomar la iniciativa y no alterarse si otros discrepan; mantenerse sereno en la posición pensada.

En concreto:

- Exponer nuestras necesidades y deseos
- Hablar de sí mismo sin alterarse
- Hacer sugerencias
- Solicitar información
- Expresar libremente nuestras opiniones
- Defender nuestros derechos
- Hacer crítica constructiva
- Manifestar el desacuerdo
- Decir "no" cuando conviene
- Aceptar elogios. Hacer elogios

Esta técnica proporciona ventajas frente a los comportamientos inhibido y agresivo:

- Hay más probabilidades de conseguir lo que deseamos.
- Permite sentirse satisfecho consigo mismo y con el propio comportamiento.

### **El síndrome de lucha- huida**

Cuando nos enfrentamos a una situación difícil o peligrosa, nuestro cuerpo reacciona poniéndonos en estado de alerta física. Este estado físico nos capacita para reaccionar ante el peligro. Nos da fortaleza para atacar o para huir. Si este tipo de comportamiento era útil en la Edad de Piedra hoy no lo es tanto.

Hoy en día, todavía tendemos a reaccionar ante situaciones comprometidas luchando (comportamiento agresivo) o huyendo (comportamiento pasivo). La ansiedad que generan en nosotros las situaciones comprometidas o de conflicto nos impide comportarnos de manera racional.

Necesitamos una tercera alternativa que nos ayude a resolver de forma más constructiva las dificultades: el comportamiento asertivo.

### **La técnica básica de feedback: hacer críticas sin atacar**

Cuando se está aprendiendo a ser asertivo, es importante entender y practicar sucesivamente los tres pasos para dar feedback o hacer críticas.

1. Diga qué comportamiento le disgusta.  
Hable de conductas o comportamientos, nunca ataque a la persona.
2. Diga lo que piensa u opina.  
Utilice una expresión breve, verdadera y no defensiva
3. Diga lo que desea que suceda en el futuro.  
Indique de forma clara, directa y positiva qué resultado desea sin dudar ni insistir.

#### **Cómo hacer críticas de forma asertiva**

1. Diga qué comportamiento le disgusta
2. Diga cómo le afecta y qué opina
3. Diga lo que le gustaría que sucediera en su lugar

## Cómo afrontar críticas de forma asertiva

1. **Escuchar**
2. **Conceder la parte de razón del otro**
3. **Repetir con calma nuestro argumento principal**

**Pedir concreción en las críticas**

**Reconocer los fallos**

**Compromiso futuro**