

punteaéreo *blz*

«Libros útiles para empresas de hoy»

# Mientras me miran

Hable en público  
sin perder  
la calma

Xavier Guix



**Xavier Guix**



**MIENTRAS ME MIRAN**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
¿CUÁL ES EL PROBLEMA?.....	7
CON CUATRO IDEAS FUNDAMENTALES BASTA	11
APUNTES PARA NO OLVIDAR .....	20
DESCONSTRUYENDO EL ROL.....	26
PREPARARSE CON PNL .....	30
ESTRUCTURAR: SI NO HAY GUIÓN, NO HAY HISTORIA .....	34
UNA COSA LLAMADA «SENTIDO ESCÉNICO».....	38
SOMOS NARRADORES DE HISTORIAS .....	48
RESEÑA BIBLIOGRÁFICA.....	50

## INTRODUCCIÓN

LA PREGUNTA DEL MILLÓN en los cursos de hablar en público es: «¿El comunicador nace o se hace?». La segunda: «¿Existe alguna manera de evitar los nervios y no tener miedo de hacer el ridículo?». Mi interés no consiste tanto en darles respuesta, por otro lado relativas, sino en evidenciar lo que se busca al plantearlas. ¿A usted qué le parece?

Mi interés por saber la intención asociada a la primera pregunta, me ha llevado a la conclusión de que las personas necesitan justificar una supuesta falta de habilidad, y a su vez, convertirla en un don de proporciones casi «sobrenaturales». Dicho de otro modo, si es cuestión de nacimiento se acabó el problema porque las posibilidades se reducen a dos: tengo los geniecillos o no los tengo.

¡Menudo descanso poder atribuir la suerte y el esfuerzo a los dones que Dios reparte! Pertenecer a los «desdonados» nos convierte en eternos aprendices de algo que, de antemano, sabemos que nunca aprenderemos. Con ello quiero decir que lo que realmente diferencia a un buen conferenciante no es el encruzamiento de los planetas en el momento de su nacimiento, sino el convencimiento, el esfuerzo y la práctica a la que se somete desde el primer momento. Para unos y otros funciona una profecía autocumplidora.

También quiero decirles que eso de hablar en público está al alcance de todo el que se lo proponga, con una sola excepción: que no se compare con nadie. Aunque muchas veces admiramos a los grandes comunicadores, y podemos aprender mucho de ellos o ellas, ni son como usted, ni usted es como ellos. Dicen que las comparaciones son odiosas, pero en este caso son una limitación. ¿Existe acaso un único modelo de comunicador? ¿Está escrito el manual universal con las instrucciones para ser el mejor comunicador del mundo? Todos conocemos algunas personas a las que no dudamos en atribuirles características de excelentes comunicadores. ¿Son iguales? ¿Hacen lo mismo? Habilidad y persona se entremezclan para darnos una combinación única en cada caso. Por eso se dice que en cualquier situación, ¡sea usted mismo!

Al nacer, además de con un pan bajo el brazo, llegamos con una serie de disposiciones, potenciales, que según la manera en que se desarrollen podrán dar lo mejor de sí o no. Los contextos de aprendizaje (familia, escuela, empresa...), las oportunidades sociales (nacer en una cultura u otra, en un país u otro...) y los momentos históricos (nuevos roles y formas de vivir, trabajar y relacionarnos...) jugarán una especie de quiniela con nuestras disposiciones. El resultado depende nada más y nada menos que de ese encruzamiento sin duda vital. Pero además los humanos tenemos en el modelaje una fuente de aprendizaje. Como decimos en PNL

(Programación Neurolingüística) «si alguien puede hacer algo, yo también puedo». Todo consiste en saber «cómo» hacerlo. Dedíquense pues a los «cómo» y dejen en paz las preguntas metafísicas sobre los fenómenos ocurridos durante nuestro nacimiento. Lo importante es lo que puede hacer «aquí y ahora».

Por lo que respecta a los nervios no hay mucho que decir. Llevo toda una vida hablando ante los demás y sigo teniendo el dichoso *track*. Claro que yo lo tengo justito antes de empezar y, en cambio, la gente me cuenta auténticas pesadillas que sufren una semana antes y los mareos que les sobrevienen en las horas previas a una presentación. Mientras haya *track*, todo va bien. Denle la bienvenida porque están vivos y porque una parte de usted se está encargando de mantener la tensión vital en su sitio. No estoy bromeando, existe un estrés positivo, unas mariposas fantásticas que son precisamente las que le van a mantener en pie y a la altura de las circunstancias.

Otra cosa bien diferente son los nervios descontrolados. Nuestro sistema simpático goza de una autonomía envidiable, ya que no obedece a ninguna orden que le mandemos. Es un sistema anárquico que regula nuestras respuestas de afrontamiento y que nos ha sido muy útil para sobrevivir. Como ahora existen menos elementos externos amenazantes, o son de otra calaña, se distrae con las situaciones que representan una amenaza para nuestra seguridad personal. Hablar en público es, sin duda, una de las mejores maneras para movilizar cada uno de los órganos que dependen del sistema nervioso. A veces no hay mucha diferencia entre ponerse delante de los demás y un ataque de ansiedad. El recorrido fisiológico es muy parecido. Pues bien, todo esto no se puede evitar, aunque se aprende a regular.

En las próximas páginas hablaré más de todo ello, aunque por supuesto me centraré en la clave para que todo funcione bien: centrarse en el discurso. Poner la atención en el contenido, en lo que queremos comunicar y dejar de centrarnos en lo que hacen nuestras manos, las caras de los que nos escuchan o si la mente nos la va a jugar y nos dejará en blanco. Tampoco ayuda mucho tanta literatura como se ha escrito sobre el tema. Cuando uno empieza en esto de presentarse ante los demás va recorriendo un largo camino que, al igual que los bebés cuando aprenden a andar, va dando tumbos hasta encontrar el propio equilibrio, hasta sentirse con la seguridad suficiente para poder andar sin necesidad de apoyo (ni tan solo del Power-Point). En el fondo, y para empezar, es suficiente con tener claras cuatro cosas. El resto se aprende, como dijo el poeta, «verso a verso, haciendo camino al andar».

Les voy a hablar en privado de lo que pasa en público. Me gustaría transmitirles lo que he aprendido durante más de treinta años subiendo y bajando escenarios, puesto que eso de hablar ante la gente ya lo hacía con ocho añitos. Todas las condiciones me han favorecido para poder experimentar en medios tan diferentes como la radio, el teatro y la televisión. Esta experiencia en los medios de comunicación me ha servido para poder afianzar mi rol actual de conferenciante y formador. Y todo me ha llevado a darme cuenta de que en el fondo siempre he estado haciendo lo mismo: poner palabras a las cosas intangibles y ordenar conceptos aparentemente sin conexión. Y que mientras lo hago, soy plenamente consciente de

lo que sucede ante mí. Soy consciente de lo que ocurre, de lo que me ocurre, mientras me miran.

## ¿CUÁL ES EL PROBLEMA?

ES MI PRIMERA PREGUNTA. Cuando, tengo delante un grupo de alumnos, además de evidenciar sus caras de susto, les pregunto: «¿Cuál es el problema? ¿Qué os ha traído hasta aquí?».

Las respuestas son variopintas, aunque pronto se llega a un acuerdo común: «¿Cómo podemos quitarnos el pánico de encima? ¿Qué podemos hacer para superar el miedo?». ¿Miedo a qué?, les insisto. En ese instante se materializa la lista de miedos irracionales convertidos en pesadillas, los pensamientos más desastrosos que han cocinado sus mentes: se ven cayéndose al suelo, perdiendo los papeles, con la bragueta abierta, empapados en sudor, temblorosos, tartamudeando o paralizados sin saber qué decir. Se imaginan escenarios terroríficos donde el público se ríe de ellos o les abuchea.

Una vez recuperada la cordura, aparece la responsabilidad: hay que quedar bien, demostrar nuestras competencias, no hacer el ridículo, estar muy preparados, no decir tonterías, hacerse digno de confianza, dar la talla. Como los sándwiches, quedamos emparedados entre miedos y exigencias, entre temores y expectativas. ¿Cómo pueden convivir estos dos amores y no volvernos locos?

Al analizar los miedos, intentamos descubrir sus orígenes. Veamos, si hasta el día de hoy se sabe de bien pocos que hayan muerto en plena exposición por culpa de los nervios; si no se tiene mucha constancia de personas a las que les haya sucedido ninguno de los episodios descritos anteriormente; si todos coinciden que en las múltiples conferencias a las que han asistido lo peor que les ha pasado es que se han aburrido como una ostra, si todo se reduce a eso... ¡para qué tanto sufrimiento! ¿De dónde viene tanto temor? ¿Cuál es el problema?

Pensando en ello, he dado con algunas explicaciones, que sin fundamento científico ni investigación en que ampararse, pueden despejar esos misterios.

Desde pequeños, todos hemos recibido un sinfín de órdenes parentales, siendo las más severas aquellas referidas a nuestro comportamiento ante los demás:

- ¡Pórtate Bien!
- ¡Deja hablar a los demás!
- ¡Sé fuerte!
- ¡Date prisa!
- ¡Sé educado!
- ¡No digas eso!

Y la perla de todas las perlas de los mensajes atesorados en los aprendizajes de nuestra infancia: ¡Cállate! Cuántas veces nos han machacado esa idea: «Cuando haya gente, tú, callado/a».

En todos los cursos soy testigo de la forma en que algunas personas aún son víctimas de esos mensajes, aunque no sean conscientes de ello e incluso se resistan a aceptar que sus bloqueos tengan relación con las órdenes familiares. Lo entiendo perfectamente. Del mismo modo entiendo que personas que tienen facilidad para el discurso, dicen cosas interesantes y son excelentes profesionales se queden mudos cuando tienen público delante. ¿Qué les impide hablar? ¿Tal vez ha llegado el momento de callarse?

Otro mal asunto son las exigencias. A veces tengo la impresión de estar rodeado de personas que han sido educadas para vivir con el síndrome de la autoexigencia ¡pobres criaturas! Qué triste destino pasarse la vida disconformándose consigo mismos. Qué miedo me da hacer cosas con gente que nunca queda satisfecha, que siempre tiene un «pero» por respuesta. Qué castigo no poder disfrutar de las cosas porque siempre podrían estar mejor. Qué duro asumir de por vida el «si no fuera por mí». Menudo cansancio pasarse la vida controlándolo todo. Estoy generalizando actitudes con la intención de poner en evidencia lo exagerados que resultamos cuando funcionamos con el piloto automático de las exigencias. ¿Adonde nos llevan? ¿A qué nos predisponen? Todos tenemos una experiencia acumulada y un potencial de aprendizaje que está estrechamente vinculado a esa experiencia adquirida. Es decir, podemos subir un nivel una vez se ha consolidado el nivel anterior. Algunos/as pretenden llegar al nivel más elevado sólo a base de exigencias. Resultado negativo, por supuesto. Si queremos saber más de lo que realmente podemos aprender en cada momento de nuestra vida, nos condenamos a la eterna insatisfacción. Y eso, a la hora de hablar en público, supone uno de los bloqueos más duros.

Para finalizar mis observaciones sobre el problema en cuestión, me referiré a las secuelas que dejan aquellas experiencias resueltas de forma «traumática». Algunas niñas y niños han pasado malos tragos ante sus compañeros cuando han tenido que exponer sus trabajos en el aula. Tal vez han tenido que soportar risitas, bromas o comentarios que les han ridiculizado. No cabe duda de que lo vivido, «tal y como» lo hemos vivido, influye y condiciona las experiencias posteriores. Es muy frecuente escuchar la historia, muy común, de «lo mal que se pasa» la primera vez que se tiene que hablar en público. Las asociaciones que hace nuestra neurología dependen de lo que decidimos aprender en cada momento, aunque no se trate de una decisión consciente. Una vez aprendido, la misma secuencia se va a repetir una y otra vez hasta que cambie ese aprendizaje. Por eso se teme tanto volver a según qué experiencias. Estamos convencidos de que nos volverá a ocurrir «aquello» y de hecho ese convencimiento es suficiente para que nuestras neuronas repitan la misma trayectoria que aprendieron un buen día. Las emociones se viven en presente, aunque la impronta pertenezca al pasado, y solo eso es lo suficientemente impactante a nivel personal como para sentirse aterrorizado.

Con lo dicho ya se habrá dado cuenta de que eso de afrontar el hablar en público acaba siendo como un sándwich: miedos por un lado y exigencias por el otro. Nada bueno puede hacer de esas compañías. Si usted se siente ensartado entre tales



presiones, no me extraña que sufra lo indecible antes de abrir la boca. Suerte que una vez lanzado uno no se da cuenta de que todo pasa, de que no hay para tanto. Casi como si de un ruego se tratara, le sugiero que no se deje atrapar por excesivos miedos y/o exigencias. Vale la pena empezar tomándoselo con calma, poco a poco, aprendiendo en cada ocasión y centrándose en el discurso. ¡Por cierto! Acaba siendo de una cierta arrogancia considerar que la gente va a estar tan pendiente de usted. Que los vea como un tribunal, como examinadores o un corrillo de criticones es cosa suya. Lo habitual es que simplemente tengan la amabilidad de escuchar aquellos contenidos que tiene para transmitir.

En resumidas cuentas, el mayor obstáculo de hablar en público no es otro que esa imagen de colocarnos ante los demás, esa sensación de tener que quedar bien, de no hacer el ridículo ante nuestros congéneres y creer que tenemos que demostrar lo que sabemos, con la capacidad suficiente para estar ahí delante sin equivocarse y mantener el tipo a pesar de las críticas, juicios y comparaciones que nos van a hacer. Parece mentira que hablarles a los demás se asemeje a un pelotón de fusilamiento, o en el mejor de los casos a un *striptease* intelectual.

¿Y qué sucede cuando nos colocamos ante los demás? Sin lugar a dudas que van a poder vernos y oírnos, en cambio nosotros no. Nadie puede verse ni oírse a sí mismo (su tono de voz) a no ser que, como los presentadores de la televisión, disponga de un monitor de imagen y sonido. Esa cruda realidad significa perder una parte del control que puedo ejercer sobre mí. Por mucho que me empeñe en no perder los nervios, difícilmente podré ocultar una sonrojez en las mejillas, o una voz entrecortada. No puedo prever todo lo que va a ocurrir porque esto sí es «la vida en directo». Para mí, esa es la clave que explica la terrible tensión que se sufre al hablar en público. ¿Acaso se puede tener la certeza de que todo está bajo control y que sabemos de antemano que no va a suceder nada que no queramos? Es por eso que pensamos tanto en lo que pueda pasar e imaginamos escenarios catastróficos y nos vemos sufriendo los dardos del destino. No hacemos nada nuevo. Somos humanos, o tal vez hemos llegado a ello, entre otras cosas, gracias a nuestra capacidad para predecir, para presuponer las consecuencias de nuestras acciones. Cuando está en juego la supervivencia cualquier paso tiene que estar muy bien medido. Por suerte, hablar en público no nos supone tanto dramatismo aunque sí mucha responsabilidad predictiva.

¿Cuál es el problema? Ningún otro que aquel que nos construimos nosotros mismos. Es por ello que lo peor que se puede hacer cuando hablamos en público es estar pendientes de nosotros mismos y lo mejor, centrarse en el contenido que a la postre es lo importante. Y digo que es lo importante porque lo habitual es que la gente tenga interés, sobre todo, por lo que podamos transmitir. Incluso los más deseados, lo más admirados, los más queridos, los más atractivos acaban siendo valorados por lo que dicen y por cómo lo dicen, en definitiva, por ser coherentes entre lo que dicen y lo que hacen. De nosotros se espera que comuniquemos de forma eficaz. Que transmitamos lo que es importante, que lo hagamos de forma natural y que lo hagamos con nuestras palabras y desde nuestra experiencia.

Les voy a hacer una pequeña revelación. En los congresos de expertos, sean de la rama que sean, la mayoría de los oradores quieren demostrar que saben mucho, tanto, que utilizan unos lenguajes, unas jergas que al final no entienden ni sus propios colegas. Existe una preocupación que oigo en todos los cursos: «Lo que más me preocupa es que los demás sepan más que yo». Esa creencia acaba generando o solo miedo, sino una obsesión por contar cosas técnicas, usar bases de datos en extremo y un discurso tan especializado que no se dan cuenta de que la mayoría no les va a entender. Y lo peor, van a hablar de una forma que no es la suya. Y eso es como traicionarse a sí mismo. Ese sí es un problema. El otro, querer controlarlo todo empezando por usted.

## CON CUATRO IDEAS FUNDAMENTALES BASTA

UNA DE LAS EXPECTATIVAS que solemos tener los formadores es encontrar la manera más sencilla y útil a la vez de asimilar un nuevo aprendizaje. Nuestra piedra filosofal no es otra que encontrar ese «ábrete Sésamo» que conduzca al *insight* revelador, a través del que conducir e integrar la nueva experiencia.

Tal vez por este sentido, se me hace cuesta arriba imaginar un curso de presentaciones eficaces o el clásico «hablar en público», lleno de materias a aprender. Cada vez que cae en mis manos una propuesta de este tipo me asusto al leer los contenidos programados: comunicación verbal, no verbal, componentes paralingüísticos, habilidades sociales, persuasión, el estrés del orador, identificación de pensamientos negativos, estructurar una conferencia, diferentes tipos de discursos, estilos comunicativos, poder emocional, cómo hipnotizar al público, dominar el micrófono, emisión de la voz, expresión corporal... y todo en un máximo de ¡dieciséis horas!

Si me permiten generalizar, creo que las expectativas de unos y otros no van por buen camino. Los formadores por querer introducir demasiadas materias y limitar así nuestra flexibilidad ante los potenciales de aprendizaje de los alumnos. Por su parte, los participantes caen en la glotonería de muchos, novedosos e interesantes conceptos, sin caer en la cuenta que el tiempo de asimilación va a ser proporcional al tiempo de experimentación de los mismos. Es decir: los formadores esperan que los alumnos «aprendan mucho» y los alumnos esperan que los formadores les «enseñen mucho», sobre todo en poco tiempo. ¿Se puede aprender mucho en poco tiempo? Por supuesto que sí, si se trata de un único aprendizaje. Dudo por el contrario que unas cuantas horas sirvan para lograr asimilar todo lo que se promete en los folletos promocionales.

Tal vez deberíamos hacer un acto de humildad, y aceptar la verdad, tanto unos como otros. ¿Qué es lo que realmente podemos aprender en el tiempo que tenemos establecido? Tomar notas de múltiples conceptos no cuesta mucho. Podemos pasar la mitad del curso conociendo técnica tras técnica. Pero para hablar en público, justamente para eso, solo es necesario practicar y practicar a partir de cuatro ideas fundamentales que nos inspiren. A la hora de la verdad, tener metidas muchas cosas en la cabeza le va a estorbar más que otra cosa. Puede ser víctima del querer hacer todo lo que le dijeron que debía hacer. Solo que con eso va a estar lo suficientemente entretenido o entretenida como para olvidar lo fundamental: centrarse en el discurso.

Pensando pues en esa piedra filosofal, se me ocurrió resumir todo lo que he atesorado sobre el tema en cuatro ideas básicas. Lo son tanto, que a menudo temo que rocen no solo la obviedad sino la estupidez. Espero que convengan conmigo, al

final del capítulo, que esas cuatro ideas tienen mucha más dimensión de la que aparentan. Puestas así, una detrás de otra, son:

1. Tener algo que decir.
2. Tener ganas de decirlo.
3. Empatizar con el público.
4. Ser el mensaje.

### ***TENER ALGO QUE DECIR***

Este principio básico tiene diferentes lecturas. La primera de ellas se trata de reconocer que no siempre tenemos algo que decir, por muchas palabras que pongamos a las cosas. Si bien es cierto que «hay gente que habla mucho pero no dice nada; y gente que no dice nada, pero habla mucho». A la hora de hablar en público es fundamental tener algo que decir, algo por supuesto de uno mismo.

Para mí «tener algo que decir» significa poder hablar desde la experiencia. Significa haber sacado nuestras propias conclusiones. Significa haber encontrado algo que me pertenece por derecho propio ya que para ello he destinado un tiempo de elaboración y experimentación. Es como haber encontrado en nuestro interior un mapa del tesoro que intuimos puede ser interesante para los demás. Cuando le hemos dado una significación a nuestra experiencia, tenemos algo que decir.

Todos experimentamos la vida y nos la narramos porque somos constructores de significados. A menudo, en ese ejercicio de explicarnos la vida a nosotros mismos, encontramos una serie de asociaciones mentales que nos llevan a una conclusión, tal vez a una creencia.

<p>Ese vínculo entre la experiencia y su elaboración posterior en forma de narración vivencial, con conclusión final incluida, es la clave de tener «algo que decir» y, si me apuran, de hablar en público.</p>
---

No es muy recomendable salir a hablar si no se tiene nada que decir. Si lo único que va a hacer es repetir lo que está escrito en un libro; si va a limitarse a construir unas hermosas diapositivas Power-Point, cuyo contenido no le pertenece; si lo único que va a aportar es una exhibición de sus dotes comunicativas, es mejor dejarlo para los que sí tienen algo que decir aunque tal vez lo digan sencillamente, sin demasiada espectacularidad. Además, a veces hay que plantearse si digo lo que quiero decir, o digo lo que pienso que quieren que diga.

De todo lo que pueda estar implicado en una presentación, no hay nada tan fundamental como lo que se va a decir. Podrá decirse de una u otra manera, podrá ser presentado con uno u otro registro, con unas u otras tecnologías, pero la gente está ahí porque «alguien tiene algo que decir». Si no fuera así tal vez estarían mejor en su casa, con los suyos o con lo suyo. El público agradecerá una presentación

dinámica, interesante e incluso algo divertida. Pero también atenderá embobada la exposición de una persona que sin demasiada actitud escénica, tenga cosas muy interesantes que contar sobre todo de su propia experiencia.

Otra lectura podría traducirse como «así me lo he montado yo para entenderlo». Es obvio que no basta con contar nuestras experiencias y anécdotas si queremos completar una presentación en público, y menos si se trata de una conferencia. Al margen de cómo estructurar la presentación, tema que trataré más adelante, «tener algo que decir» consiste en la manera peculiar de escoger la información, ordenarla y presentarla. Si no somos sabios experimentados, ni ratas de laboratorio, sí podemos ser en cambio artistas de la composición, montadores de puzzles sorprendentes, constructores de estructuras ordenadas que optimicen la comprensión de los contenidos y conduzcan al público al descubrimiento de aquello que ya sabemos de antemano. Curiosamente pocas veces se da una perfecta combinación entre contenido y continente. Pocas veces el mismo creador de conceptos es, a su vez, un fantástico comunicador. Es como si los dones se fueran repartiendo: para unos el privilegio de crear; para otros el privilegio de comunicar. Y para todos el privilegio de interpretar.

Pretendo decir con todo ello, que la manera en que estructuramos también nos define. Es como el actor que interpreta un papel escrito por un gran autor. Aplaudimos la trama, el guión y sus personajes, pero también alabamos la construcción del personaje que ha hecho el actor, su pasión interpretativa, su entrega, la generosidad de su actuación, en definitiva, la manera de presentar lo que otros han escrito.

Tal vez no creemos Los discursos, pero hace falta mucho arte para expresarlos correctamente.
--

Algunas personas con indudables dotes comunicativas, caen en la trampa de convertir las exposiciones en puras exhibiciones. No cabe duda de que un buen orador u oradora gustan al público porque si hay algo que todos quieren saber hacer en la vida, además de tocar el piano, es expresarse de maravilla. La fascinación por el dominio de la oratoria cautiva de entrada al público, aunque al cabo de cinco minutos quiere escuchar contenidos, quiere que le hagan pensar, tener la sensación de que está aprovechando ese momento. Eso no ocurrirá si la fascinación les deslumbra, si se entretienen tanto con la forma que no atienden al fondo de la cuestión. A veces he oído decir: «Qué bien que me lo he pasado, qué bueno que era el conferenciante... no sé lo que ha dicho... pero era muy bueno». Es obvio que si los contenidos a transmitir no son brillantes, la fuerza del comunicador debe crecer. Por el contrario, cuando lo que se dice es rotundo por sí mismo, no hace falta ni levantar " la voz. Eso ocurre cuando tenemos algo que decir. Eso ocurre por ejemplo cuando el que habla se expresa desde el corazón. Es muy curioso pero los mayores silencios que he escuchado en público son aquellos en los que se atiende a las palabras que

brotan del alma. Es como si todos nos conectáramos a algo que nos resuena interiormente. Cuando habla el corazón, todo el mundo calla.

### *TENER GANAS DE DECIRLO*

Conozco a personas interesantísimas que no les pasa por la cabeza salir a contar lo que creen o lo que hacen. Sencillamente no les apetece. Aunque tienen mucho que decir, no tienen ganas de decirlo. Esa condición es indispensable para hablar en público.

Antes mencionaba esa sensación de haber encontrado un mapa del tesoro y quererlo compartir con los demás.

Muchas personas se sentirían satisfechas de haberlo encontrado. Tal vez lo compartan con alguien, pero lo último que se les ocurriría es proclamarlo a los cuatro vientos. Otras personas en cambio, no pueden contener sus ganas de contar las cosas que les ocurren, podría decirse que lo necesitan. Si no tiene ganas de decir nada ¿para qué hablar en público?

Tener ganas de decirlo, significa, para mí, disponer de la energía interna necesaria para transmitir el mensaje. Cuando tenemos ganas de contar algo reclamamos la atención, nos disponemos a convertirnos casi en narradores de historias. Parece como si no pudiéramos contener eso que llevamos dentro, que no es otra cosa que pura energía. La misma que necesitamos para mantenernos ahí, hablando, expresándonos ante los demás.

Por otro lado, encontrarse con un conferenciante que «odia» hablar en público, que se siente «obligado» ha hacerlo porque «le ha tocado», y que se pone ahí delante «para que no se diga» o porque «cargo obliga» acostumbra notársele nada más abrir la boca. Por supuesto que un discurso de lo más brillante puede oscurecerse en manos de alguien que sencillamente no siente ninguna necesidad de decir nada.

Seguramente el «tener ganas de decirlo» está muy vinculado al «para qué» vamos a decirles cosas a la gente. Sin duda esta es otra de las claves que conjugaremos al plantearnos una presentación.

Lo primero que debe estar claro para el conferenciante es PARA QUÉ esta ahí, qué sentido tiene todo lo que va a contar, y que es lo que quiere conseguir con ello.

Detrás de todo lo que hacemos existen intenciones, propósitos. Cuando uno se dirige al público no se transmiten solo conceptos, sino que nos transmitimos a nosotros mismos. No solo comunicamos, sino que transmitimos. Es decir, más allá de nuestras palabras, más allá de los contenidos, estamos transmitiendo criterios, principios, valores. Y eso conecta directamente con lo que somos y con nuestros propósitos, con nuestros «para qué».

Tal vez ahora entienda por qué cuesta tanto ponerse delante de los demás, por

qué asusta tanto. Somos conscientes no solo de la importancia de lo que vamos a decir, sino también de lo que vamos a transmitir. ¿Qué pensarán de nosotros? ¿Cómo quedaré si no lo hago bien? Observen que el miedo no se plantea por el valor de los contenidos, como si no importaran unas u otras palabras, sino por lo que transmitiremos de nosotros mismos a los demás. Por eso no queremos fallar. ¡Menuda exigencia!

### **CÓMO LLEVAR ESA IDEA A LA PRÁCTICA**

A veces nos arden en las entrañas las ganas de contar algo. Otras veces nos consume la pereza habladora. Parece como si pasar de una frase a otra sea un esfuerzo demasiado pesado. Vamos arrastrando las palabras como si iniciáramos un discurso interminable que tal vez se vaya desperezando por el camino. ¿Cómo hablar en público si uno se siente así?

No hace falta que le diga que los propios nervios, la tensión o *track*, le van a mantener en vilo lo suficiente como para que, cuando salga ahí delante, sea un manantial de palabras. Es más, lo que suele ocurrir es que de tanto mantener la tensión, las primeras palabras salen como un volcán en erupción: ¡Tenía tantas ganas de soltarlo! Claro que esto no significa que tenga ganas de decirlo, sino que sufre por decirlo ¡ya!

Creo que existen por lo menos dos maneras de lograr un estado de recursos favorable a la presentación.

El primero consiste en tener clara la finalidad, el «para qué» de su exposición. Salir ante el público para no decir nada, o para decir lo que le han dicho que diga no tiene mucho sentido, no creo que ilusione demasiado. Muy diferentes son las cosas cuando podemos conectar con la finalidad, con el propósito del acto. Muchas personas me dicen que suelen dar charlas porque «les toca», como si fuera una extensión de su trabajo. De hecho hoy, cada vez más, nuestros trabajos se basan en la comunicación, las relaciones y nuestra capacidad de persuasión. La diferencia que hará la diferencia entre una persona con propósito, a una que lo hace como parte del trabajo, es precisamente si conecta o no con la finalidad y si se siente comprometida con ella.

La segunda manera de lograr un estado de recursos, está basada en la conexión con experiencias anteriores que hayamos tenido. Seguro que en el álbum de nuestras vivencias, se encuentran algunas que en su momento nos proporcionaron una enorme energía, nos permitieron vivir plenamente esa experiencia de tener ganas de decir algo. O tal vez nos sentimos con una enorme fluidez interna de la que emanaban discursos maravillosamente trazados. Esas experiencias están ahí y podemos acceder de nuevo a ellas para anclar ese estado y disponer de él siempre que queramos. En el capítulo de la PNL podrá encontrar la metodología.

## **EMPATIZAR CON EL PÚBLICO**

La empatía consiste en la capacidad de ponernos en la piel de los demás. Como frase y propósito está muy bien, pero pocas veces nos cuentan cómo se hace eso de meterse en la piel de otro. Tal vez por eso a mí me gusta más entender la empatía como la capacidad de sincronizarnos con los demás, de captar lo que sienten y de entender lo que eso significa para esa persona. Por supuesto que no hay empatía más pura que la de llegar a sentir igual que el otro, de la misma manera que bostezamos cuando vemos bostezar. Esa sincronización parece que está inscrita en nuestras neuronas, o por lo menos algunas de ellas llamadas «espejo» tienen tal propósito.

Con el público, o con el grupo que tengamos delante pasa lo mismo. Cuando la gente se junta produce climas. El conjunto de la energía acumulada se expresa en el aire. Por eso a veces, al entrar en un lugar, solemos captar sensaciones. Nos damos cuenta de lo que se siente, aunque ignoremos el porqué. Seguro que han oído decir aquello de «la tensión se puede cortar con un cuchillo» o «qué buen rollo que se respira» o «no se oye ni una mosca». Son expresiones que encierran climas, que intentan expresar sensaciones colectivas.

Ser capaces de captar esos climas es fundamental para el orador puesto que hará bien en integrarlo al principio de la charla, es decir, quedará como un rey empatizando con la gente. Si el público está ahí, podemos empezar por llevarlos poco a poco a nuestro terreno. Empezar haciéndose el gracioso porque todo el mundo está muy serio es empezar con mal pie, o mejor dicho, con poca empatía. Cuando usted está allí delante, todos los estados habidos y por haber se concentran en su figura. Están a la expectativa. Sus primeras palabras conectarán, o no, con el estado general del colectivo.

Al igual que un buen líder, nadie le va a seguir si antes no sabe cómo motivar, cómo conectar con sus intereses, cómo captar sus estados emocionales. Para que tal conexión se produzca lo primero es reconocer dónde estamos. Y cuando le hayan tomado confianza, entonces y solo entonces, podrá movilizar al personal.

Igual que en las relaciones interpersonales, lo primero es atender dónde está la gente, qué sentimiento impera, qué tienen ganas o no de hacer.

Antes de empezar cualquier presentación es fundamental darse cuenta del contexto en el que se encuentra la gente, qué les está pasando, qué les ha pasado, cómo reaccionarán si hace lo que tiene previsto. Una de mis conferencias habituales sobre la comunicación la he realizado en un sinnúmero de colectivos, en espacios diversos y en horarios también diferentes. El resultado ha sido diferente cada vez. No hay ninguna igual. No es lo mismo una charla a las diez de la mañana, que a las cuatro de la tarde o las ocho de la noche. Ni tampoco es lo mismo un lunes, que un jueves o un viernes. No es lo mismo un teatro, que una sala de conferencias, que un despacho,



una librería o un salón. Tampoco es lo mismo que sea la primera conferencia o la última. Todo influye. Y lo que más, la convergencia de estados que se encuentran en un momento determinado, de un día determinado a la hora determinada. Esa foto *finish*, esa instantánea no debe pasarse por alto.

Del mismo modo podemos hablar de empatía cuando tenemos en cuenta a las personas que nos van a escuchar. Pueden ser jóvenes o pequeños, maduros o viejos, expertos o Profanos. Aunque muchas veces el público es heterogéneo, o habitual es que haya intereses comunes. Adecuarse a esos intereses de forma básica es realmente necesario. Su discurso no tiene por qué cambiar aunque sí debe adecuarse a la gente que le va a escuchar.

Y, finalmente, empatizar es saber escuchar al público. Pero eso se aprende con el tiempo. El público y usted, usted y el público, establecen una relación. Se influyen mutua y constantemente. Y al igual que en una relación, hay que dar tiempo a que las cosas sucedan, hay que estar abierto a la experiencia. Esa abertura no se consigue al principio, ya se lo digo ahora. Cuando no existe un hábito bien desarrollado de hablar en público, lo primero, lo principal, lo único que existe y que puede sostenerse más o menos bien durante la exposición es el discurso. No tenga prisa alguna. Sin apenas darse cuenta y sin obligarse a ello, poco a poco, irá levantando la cabeza y mirando más a los ojos de sus interlocutores. Y poco a poco «prenderá a escucharlos aunque no digan nada. Poco a poco irá captando sensaciones que le permitirán saber si el ritmo es el adecuado. Poco a poco desarrollará la habilidad de transportar al público allí donde usted quiera que vayan. Pero todo eso se consigue con el tiempo. No hay nada más hermoso que escuchar el silencio del público. Sentir que toda una sala te cabe en un puño. Ese instante de comunión es brutal, a la vez que peligroso puesto que se puede sentir «tocado por los dioses». Mientras luego no se les vaya la «olla» vale la pena experimentar sensaciones con el público, pero para conseguirlo primero debe estar abierto a que suceda. Y para ello es necesario empezar empatizando con la gente.

### ***CÓMO LLEVAR ESTA IDEA A LA PRÁCTICA***

No cabe duda de que la responsabilidad de toda comunicación recae en el emisor. Dicho de otro modo, que quien quiere hacerse entender es usted ¿Cómo saber si se explica y le entienden? Una buena manera es preguntar o cerciorarse de lo que su interlocutor ha entendido. Otra es agudizar la capacidad de observar evidencias sensoriales.

Sabemos que la comunicación no es un proceso lineal sino circular. Mientras usted habla, su interlocutor no es una figura de museo, sino un agente activo que responde de forma continua a sus mensajes. Se entiende pues que todos somos emisores y receptores a la vez. Aceptando este hecho, el público, los asistentes a una charla, reunión o presentación, también hacen muestra de sus estados internos.

Aunque con discreción, las respuestas no verbales de los demás pueden ser apreciadas a la vez que se mantiene el discurso. Como la vida misma, contenido y relación se entremezclan sin posibilidad de separarse. Hablamos y a la vez captamos.

Reconozco que aunque este ejercicio de agudeza lo puede hacer todo el mundo, hay quien es más diestro en captar señales no verbales. Por ello le invito a convertirse en un especialista en comunicación no verbal. Insisto mucho en este tema porque a la postre la empatía se fundamenta en la capacidad de captar y entender lo que le ocurre a otra persona. Es un ejercicio sobre todo emocional. Precisamente una de las funciones de nuestras emociones es la comunicación: la expresión de las emociones es una forma de comunicación útil para explicitar sensaciones y sentimientos y también para indicar a los demás cómo han de comportarse ante nuestro estado de ánimo.

Al llevar a cabo este ejercicio le sugiero que evite dos tentaciones: la primera es presuponer demasiado, interpretar y/o juzgar las expresiones ajenas. La otra es comprarse un manual de comunicación no verbal y dedicarse a relacionar cada gesto con su respectiva interpretación. Ningún gesto o conducta se libra del contexto y las relaciones en que se realiza.

### *SER EL MENSAJE*

Se supone que los humanos pretendemos que haya coherencia en nuestra vida. Aunque no es fácil, mantener nuestro sistema de creencias acorde con lo que decimos y aún más con lo que hacemos, es el propósito que albergamos para sentir que somos una unidad, que aquel que piensa, siente, dice y actúa de una determinada manera soy yo.

Lo mismo ocurre cuando se habla en público. Todo lo que usted diga y cómo lo diga debe mantener un estado de coherencia con el mensaje que pretende transmitir. Si usted habla de paz y tranquilidad a gritos y moviéndose como si tuviera el mal de San Vito, estamos apañados. Si trata de la importancia de la comunicación y no deja hablar a nadie, está demostrando todo lo contrario del mensaje que se supone está emitiendo.

Claro está que a menudo de lo que se trata es de vender un producto. Si lo que toca es comunicar las virtudes de unas patatas fritas, no hace falta que se disfrace de patata, aunque sería una manera original de «escenificar» sus propiedades. En muchas ocasiones los mensajes poco pueden favorecer la identificación con usted mismo. Para anunciar unas compresas finas, lisas y transparentes no hace falta que usted sea lisa, fina y transparente. En estos casos ser el mensaje quiere decir que «tú seas el primero en creer en el mensaje». Transmitir convencimiento convence.

Ser el mensaje es transmitir personalmente los mismos valores que el mensaje. De no ser así, ¿cómo le van a creer? Este es el motivo por el que muchos oradores fracasan en sus exposiciones. Como veremos más adelante, la clave de la relación

entre público y conferenciante se basa, además de la empatía, en la credibilidad. Y la credibilidad no es algo que se pueda expresar, no es algo que se pueda vender, no es algo que uno se pueda atribuir. La credibilidad te la dan los demás cuando se sienten inspirados, cuando pueden confirmar que efectivamente usted es el mensaje que cuenta. Tanto si se trata de transmitir valores, como productos, la credibilidad es muy importante. Y en su base se encuentra el convencimiento propio. Por eso muchas personas se pierden en las exposiciones al querer convencer a los demás de lo que ellas mismas no están suficientemente convencidas. Suelen recurrir a multitud de autores y utilizan gráficos y estadísticas que han construido otros, pero no pronuncian ni una sola palabra sobre su experiencia en el tema.

En este punto quisiera insistir en la importancia de hablar sobre nuestras propias experiencias. Observo que muchas personas tienen prejuicios a la hora de hacerlo. Defienden su postura argumentando que no quieren destacarse o pasar por egocéntricos, y además ¿qué les importa a los demás su experiencia? Pues precisamente ahí está el error. Como ya he planteado en la introducción, uno solo puede hablar de lo que conoce, de lo que ha vivido, de la relación que ha tenido con aquello de lo que habla. Evidentemente que puede vestirlo con las mejores galas; por supuesto que puede apoyarse en otros autores o trabajos que convaliden sus puntos de vista o los refuten. Todo lo que añada información de valor será bienvenido. Incluso si su experiencia no es muy destacable puede ser interesante disponer de testigos que cuenten sus vivencias. El caso es poder hablar basándose en la experiencia y no solo en la teoría. No es necesario pasarse la conferencia hablando de uno mismo, sino ser capaz de ilustrar lo que se quiere decir con vivencias auténticas de primera mano. Seguro que así es más fácil «ser mensaje».

¿Le parece suficiente con estas cuatro ideas para ir empezando? No le he pedido aún ningún tipo de ejercicio. No le he propuesto que aprenda a proyectar la voz de una determinada manera, ni que domine las pausas escénicas. No le he comentado cómo debe moverse ante la audiencia, ni cómo controlar la mirada. En cambio le he hablado de lo que considero fundamental: la actitud. Si su actitud es positiva, miedos incluidos; si tiene algo que decir y ganas de decirlo; si puede empatizar con los demás y convertirse en el mensaje, todo irá bien. Lo más importante a la hora de empezar es su actitud. El resto ya irá llegando poco a poco. Con estas cuatro ideas basta para empezar. Para cuando necesite más herramientas, "tal vez le sean útiles los próximos capítulos.

## APUNTES PARA NO OLVIDAR

A MEDIDA QUE HE IDO adquiriendo «tablas» he ido tomando apuntes de todo aquello que me ha parecido interesante no olvidar. Los apuntes se componen de frases, a modo de titular, para que sea más sencillo recordarlo. A la postre ha acabado siendo un material que utilizo en todos mis cursos, ya que resume el conjunto de mensajes que pretendo transmitir a los participantes. El resto es todo práctica. No siguen especialmente un orden, ni tienen una unidad temática específica. Son solo eso: apuntes para recordar, para no olvidar.

La finalidad de hablar en público es promover la acción.

En general ¿qué sentido tiene hablar en público? ¿Para qué? La respuesta, también general, es conseguir que la gente haga algo. Ir a una presentación, escucharla y salir igual que has entrado no tiene sentido alguno. Unas veces será una acción, otras una reflexión o un propósito, el caso es que después de escucharle la gente tenga ganas de hacer algo, o que por lo menos, lo sienta así. Yo era de los que pensaba que una conferencia no le cambia la vida a nadie. Pues estaba bien equivocado. Cada vez que alguien se acerca y te da las gracias por lo que ha significado para ella, te das cuenta del impacto que puedes promover en otras personas. Soy de los que cree que lo peor que nos puede pasar es la indiferencia, y lo mejor inspirar a la gente para que haga sus propios descubrimientos. Compartirlos a posteriori es una gozada.

Los discursos ya están en la cabeza.

Cuando nos invitan a hablar en público, la máquina intelectual se pone en marcha: hay que preparar un discurso o conferencia. Mucha se gente se asusta ante tal responsabilidad, entre otras cosas, por su elaboración. Es como si estuvieran aún en el colegio y les pidieran nada más y nada menos que una monografía de no menos de cincuenta páginas.

Pienso que no debemos volvernos locos con los contenidos. Estoy convencido de que los discursos están ya en la cabeza. Dicho de otro modo, las ideas más importantes, la idea central del tema está metida entre sus neuronas. Y es allí adonde debe acudir. Yo le llamo «empezar con la idea en la cabeza». Esa idea central es la que hay que dejar incubar porque puede convertirse en el eje de lo que queremos contar. Por supuesto que otras ideas, otros autores nos inspirarán, pero nada

funcionará mejor que nuestra propia versión, la que nace de nuestro propio convencimiento.

Explicar las cosas con sus propias palabras y desde su experiencia.

Una de las tentaciones de muchos oradores es hablar con un lenguaje que aparente como mínimo un buen conocimiento, tanto del idioma, como del argot técnico o profesional si se trata de una especialidad. Se están condenando a ellos mismos. En primer lugar, porque no podemos dominar palabras, frases o expresiones que no formen parte de nuestro léxico habitual. Al querer incorporarlas a los discursos, al querer quedar bien, lo que se logra, en definitiva, es equivocarse o parafrasear tan mal que entorpece el ritmo de la presentación. Y por supuesto incrementa los nervios y la inseguridad.

En segundo lugar, los tecnicismos o el lenguaje propio de los temas especializados es algo que la persona debe haber integrado en su discurso entre colegas, pero del que debe ser consciente cuando está ante un público de profanos. Ya sé que eso se da por supuesto. Pero aún así la línea divisoria es muy estrecha. Los psicólogos, por ejemplo, usan habitualmente la palabra «cognición», no solo entendida como proceso psicológico básico, sino como término básico dentro del lenguaje de la psique. Pues bien, vayan preguntando por ahí a ver cuántos les saben decir qué significa eso de «cognición». En un reciente estudio se ponía de manifiesto que la mayoría de los pacientes de un número elevado de centros de salud ignoraba lo que significa «interacción».

No hay que renunciar a expresarnos con nuestras propias palabras, aunque a menudo convendrá saber explicarlas. Tampoco hay que renunciar a contar nuestras propias experiencias. Es lo que más gusta a la gente y a la vez lo que nos hace más personales. Lo que llega más. Aquello que nos puede dar credibilidad ya que nos autoriza, es decir, que podemos hablar de lo que hablamos porque lo hemos vivido de esa manera.

Pensar en fracasar es crear una profecía autocumplidora.

He conocido a muy poca gente que tuviera una actitud positiva en el momento de empezar a trabajar en los cursos. La mayoría se achica y expresa con rotundidad lo mal que lo va a hacer. Antes de empezar ya se justifican y al salir al escenario parece que los estén llevando al matadero.

Es evidente que los primeros pasos son costosos e inseguros puesto que estamos ante una situación nueva o por lo menos temida. Es decir, una situación que no podemos controlar. Esa sensación de hacer algo que se escapa de las manos, de lanzarse a una especie de vacío, genera mucho temor, sobre todo a un supuesto fracaso. Para que exista ese fracaso se entiende que antes deben existir unas expectativas, no siempre es así. Generalmente las únicas expectativas nos las

generamos nosotros mismos.

Los miedos, esas inseguridades, acostumbran preparar el camino de la profecía autocumplidora, es decir, nos acaba ocurriendo lo que tratamos de evitar. Estar pensando en el fracaso, es llamar al fracaso. Pensar en ello significa empezar con una actitud de derrota que se nos va a notar nada más empezar. Equivale a pensar en un equipo que sale a jugar el partido convencido de que va a perder. Porque al fin y al cabo esto es lo peor, la actitud con la que vamos a empezar. Una cosa es contener los nervios, el *track*, y la otra es asumir nuestra propia tragedia.

Por otro lado, no hay nada tan absurdo como hacer lecturas derrotistas o de fracaso. Toda experiencia da resultados, no fracasos. Si algo no ha acabado de funcionar lo asumimos como una oportunidad de aprender una nueva lección. Tener la evidencia de que por ahí no vamos a encontrar el camino, implica tener que movernos por otros derroteros. Y es así como aprendemos. En cambio, si nos obsesionamos en hacer siempre lo mismo, o dicho de otro modo, si cada vez vamos a repetir la misma letanía sobre lo mal que lo vamos a hacer, lo más seguro es que siga funcionando la profecía autocumplidora.

La mejor improvisación es la que está preparada.

En el teatro usamos esta expresión para dejar bien claro que, cuando se sube el telón, nada que no esté previsto puede suceder. A menudo, incluso la supuesta risa espontánea de los actores es un gag más del espectáculo. Por supuesto que lo que ocurre en directo es ante todo impredecible. Precisamente por ese motivo es necesario tener cuantas más variables mejor bajo control. Y aún así, nadie sabe lo que puede suceder.

A menudo se tiene el convencimiento de que con tener cuatro ideas sobre un tema, ya es suficiente para desarrollarlo sobre la marcha. Es más, algunas personas tienden a confiar en exceso en su capacidad de «enrollarse». Convencidos de su labia, de su fluidez verbal y su presencia escénica, les parece suficiente para «deslumbrar» al personal. Nada más lejos de la realidad. El público no quiere rollo; no quiere oír hablar por hablar. Lo fundamental no es demostrar que sabe mucho sino que sabe lo que es importante. Para ello debe someter el discurso, el «rollo», a un proceso de criba, de síntesis. Y para hacerlo va a necesitar, por poco que sea, una estructura, que por muy sencilla que sea, no puede improvisarse.

Como las novias: llevar una idea vieja, una idea nueva y una idea prestada.

Si su discurso está plagado de ideas nuevas, revolucionarias, alejadas de toda oficialidad, no dudo de que va a llamar la atención en un principio, aunque luego puede ir perdiéndola al cabo de poco. No se trata de si están de acuerdo o no con usted, sino si son capaces de seguirle. El público, cuando advierte que no puede seguir un discurso, desconecta.

Le propongo que se acuerde de este tópico: como las novias cuando se casan, lleve viejas ideas (aunque sea para cuestionarlas), proponga alguna nueva y use algunas prestadas, es decir, dichas por otros autores cuanto más conocidos mejor. Es normal que la gente quiera sentirse cómoda escuchando un discurso. Le gusta tener la sensación de que es capaz de seguirlo, a la vez que descubre nuevos conocimientos o informaciones. Cada nueva idea va a provocar en el espectador un tiempo de reflexión. Necesita colocar el nuevo concepto en su sistema de creencias y posicionarse. Hasta que no lo ha hecho permanece desconectado del discurso. Es por eso que si se encadenan demasiadas ideas nuevas, la persona se colapsa. Tiene demasiadas «decisiones» que tomar.

Utilizar canales visuales, auditivos y anestésicos; describir imágenes, sugerir con palabras y expresar emociones.

Las personas que escuchen su presentación van a filtrar cada una de sus palabras a través de tres canales básicos: visual, auditivo y cinestésico. Eso significa que algunas personas van a construir imágenes de lo que cuente, se van a imaginar en los escenarios que usted sugiera y se verán a ellas mismas en las diferentes secuencias que narre. Otras, en cambio, se dejarán llevar por la sonoridad de sus palabras, el ritmo, el volumen y sobre todo por los aspectos narrativos y la manera en que cuente el discurso. También habrá quienes sientan sensaciones: le escucharán y a la vez sentirán si les gusta o no lo que oyen; pasarán por diferentes estados emocionales que les servirán para captar lo que usted pretende transmitir. En definitiva, ver, escuchar y sentir.

Tener en cuenta estos tres canales puede ser útil a la hora de diseñar las presentaciones, es decir, tener en cuenta describir imágenes, acentuar palabras, cuidar los tonos y expresar emociones. En el momento de usar metáforas, analogías e historias personales, puede ser interesante utilizar canales diferentes.

Las caras de la gente le engañarán siempre, sus traseros ¡nunca!

Uno de los temores de muchos oradores es «ver la cara de la gente». Me refiero a ver esos rostros que te observan como si le estuvieran juzgando, como si le examinaran o le sometieran a un tercer grado. Es muy difícil saber qué le está pasando por la cabeza a otra persona que le está observando. Mientras que unos no mueven ni las pestañas, otros le devuelven todo lo que sus palabras les produce emocionalmente. La mayoría acostumbra ser lo más respetuosa posible, es decir, procura aparentar atención e interés. Eso no significa que de vez en cuando no aparezcan bostezos o alguna que otra cabezadita. Cuando las personas cesan toda actividad, se sientan en una silla y simplemente escuchan, es razonable que su cuerpo muestre una tendencia a la relajación. Charlas a primera hora de la mañana, a primera hora de la tarde (la peor hora) y por la noche, requieren cierto esfuerzo de

concentración de los oyentes.

Siendo este el panorama, no es de extrañar que las caras de la gente expresen demasiada sinceridad. Tampoco es que le pretendan engañar. Todo es cuestión de situarse en el papel del «oyente». Tampoco hay que fiarse demasiado de aquellas personas que de forma continua van afirmando con la cabeza, puesto que, generalmente, se trata de un hábito. Aunque dijera todo lo contrario seguirían asintiendo con la cabeza. De algún modo le están diciendo que le siguen, que le entienden, pero no necesariamente le dicen que estén de acuerdo con usted.

Si realmente queremos saber cómo está nuestro público será más pertinente que se fije en sus traseros. Ya sabrá, porque seguramente lo habrá experimentado, lo incomoda que se vuelve una silla cuando lo que pasa ante nuestros ojos no es de nuestro interés. La inquietud, la intranquilidad e incluso cierto aburrimiento provocan que la gente se desplace en el corto espacio de su silla. Así pues, cuando note que hay demasiados cambios de posición, tal vez ha llegado el momento en el que sea usted el que también cambie de ritmo. Y recuerde: si ve un trasero mientras habla, mal asunto... ¡alguien se marcha de la sala!

Nadie le criticará mejor que usted misma/o; repase el discurso, sea sincero/a: ¿se lo cree? ¿Aporta alguna cosa? ¿Le agrada?

Las personas exigentes parecen tener dentro de sí a un exigidor. Las que se van culpando a un culpador. Pero lo que parece que todos anidamos es un crítico, más o menos justo. Nadie mejor que nosotros sabe cuando las cosas andan bien o van torcidas. No me estoy refiriendo a «rollos mentales» sino a esa sensación interna, intuitiva y clarividente. Escúchela. Hágale caso porque ahí reside su propia verdad. Observe que no hablo de expectativas, ni de exigencias, ni de retos, ni de la eterna insatisfacción que producen las comparaciones. Es algo más sutil, un íntimo estado de satisfacción o de duda. Es ser conscientes de lo que ya sabemos.

Por eso le sugiero que cuando tenga lista la estructura básica y los puntos más importantes de su discurso, le pregunte a esa brújula interior si va por buen camino, si se siente bien al repasarlo. Pueden ayudarle algunas preguntas cerradas: ¿Le gusta? ¿Se lo cree? ¿Cree que aporta algo? Desde luego que la pregunta clave no es otra que: ¿Estoy transmitiendo exactamente el mensaje que quiero? Si la respuesta es afirmativa siga adelante. Si la respuesta es dudosa, intente afinar un poco más. Si la respuesta es negativa, tal vez deberá revisar la idea principal que quiere transmitir. Porque en definitiva la clave está ahí: esa idea principal es el corazón de su discurso. Debe latir con usted y expresarse claramente.

Dominar el hablar en público es un arte.  
Se empieza por dominar la técnica, se desarrollan las capacidades y se pule con la experiencia.



Insisto de nuevo en que no tenga ninguna prisa en aprender lo que solo se integra con el tiempo y la experiencia. Por supuesto que es muy impactante encontrarse con oradores de calidad, al igual que toda habilidad humana, aceptar su dominio es todo un arte. Pero para ello hay que andar mucho camino y al principio va a necesitar esos andadores que son las técnicas. No se trata de verdades universales sino solo de pistas, de aprendizajes que otros han realizado y que pueden ser útiles para los nuevos navegantes. Sin embargo, también le pueden despistar. Con ello le vengo a decir que no se complique la vida, aprenda por sí mismo; pruebe esas técnicas y si le son de utilidad pues fantástico, y en caso negativo, refutarlas también será un aprendizaje. Creo que lo más importante es descubrir sus propias capacidades. Darse cuenta de qué es lo que hace mejor, de dónde nace su gracia, cuáles son sus dones.

De ese darse cuenta y del desarrollo de sus fortalezas va a nacer su propio personaje. Y cuando lo tenga, deje que la experiencia lo vaya puliendo. De eso le hablaré en el próximo capítulo.

## DESCONSTRUYENDO EL ROL

HABLAR EN PÚBLICO SE asemeja a sentirse como si se desnudara, o como si le desnudaran. Situarse ahí delante y notar cómo se clavan todas las miradas en usted, produce un impacto parecido a quedarse con lo puesto. Aunque esta vez no van a observar sus peculiaridades físicas, sí van a estar pendientes de que desnude «lo que no se ve», sus pensamientos, sus habilidades, su humor, su comunicación, en definitiva, van a observarle a usted. Esa sensación de que su personalidad va a pasar un examen es lo que produce tanto temor a hablar en público.

Un reto de este calibre no se puede pasar completamente desnudo. Será por ello que la manera de cubrir el expediente es «inventarse» un rol. No se trata tanto de interpretar a un personaje, sino de ceñirse a las expectativas y obligaciones que se supone se espera de su actuación. Para muchas personas esto se traduce en «poner cara de circunstancias». A partir de esa actitud la persona lo es todo menos ella misma.

Lo primero que se nos ocurre cuando aparecemos en un escenario es creer que hay que representar alguna cosa. Dicho de otra forma, que hay que hacer un papel o por lo menos guardar unas ciertas formas. Pero ¿cuáles?

Hablar en público se diferencia claramente de la interpretación en tanto que usted no va a representar un personaje sino a sí mismo. Aunque aparentemente parece que es más complicado eso de representar un personaje que a sí mismo, a la postre resulta que todo el mundo acaba ocultándose poco o mucho en un rol, por no llamarlo un «papel». Si ya resulta difícil ser auténtico en nuestra vida, imagínese ante un montón de personas que para colmo ni „conoce.

Por no desnudarse internamente, los que tienen que hablar en público ponen el acento en la función, es decir, en el rol que se supone deben cumplir. Un rol no es más que la función que se espera de nosotros en un contexto determinado. Así pues nos disponemos a salir ante los demás enmascarados por un lado y por el otro, obligados por las expectativas. No puede salir nada bueno de tanta confusión.

Una de las tentaciones de los primerizos es imitar a alguien, o seguir como puedan la multitud de actitudes y capacidades que les dijeron que tenían que desarrollar en un curso de hablar en público, o en un libro que les detallaba todas las virtudes juntas de los que más saben en eso de las presentaciones. El resultado no puede ser más desalentador. Todo es confusión. Eso les ocurre también a los cantantes o actores que empiezan a practicar con las nuevas técnicas aprendidas. Al interpretar se dan cuenta de que no tienen la suficiente fuerza y experiencia como para soltar la voz, y que no pueden aplicar lo aprendido en clase. Un desastre... Aunque todo el mundo ha pasado por ello.

No representa ningún delito empezar imitando algunos modelos o poniendo cara de presentador o presentadora de los noticiarios. Cuando no se tiene experiencia uno hace lo que puede, normalmente, ponerse serio o actuar por mimetismo. La mayoría de los artistas han empezado imitando a sus ídolos. Les sirven, nos sirven, de referencia para dar nuestros primeros pasos. Gracias a esas referencias podemos ir encontrando nuestro propio camino, nuestro propio estilo.

Cualquier formador experto en la materia les dirá que cuando estén ante el público se olviden de todo, técnicas incluidas. Cuando se está ahí delante, cuando todos le miran es el momento de vivir la experiencia y aprender. No es el momento en cambio de hacer experimentos con la gaseosa. Todo lo que usted vaya aprendiendo, entre la técnica y la experiencia, se irá integrando poco a poco y, sin apenas darse cuenta, se convertirá en todo un experto o experta. Por eso me gustaría trasladarle la importancia que tiene atender a estos dos principios: aprender la técnica como el atleta se prepara en el gimnasio, y aprender de la experiencia como el mismo atleta aprende de cada carrera. La pena es que mucha gente no confía lo suficiente en sus capacidades, o tal vez le supone demasiado esfuerzo por las veces en que deberá ponerse ante el público. Se comprende, por supuesto. Pero a la vez se pierde una oportunidad de aprender a expresarse mejor, de dominar una de las habilidades sociales y profesionales más importantes hoy en día.

Lo que más he observado como formador es que la mayoría de las personas se ponen muy serias a la hora de hablar en público. No pretendo decir que ponerse ante los demás sea un tema de risa o para tomárselo con frivolidad. Pero hay exceso de seriedad. Demasiado querer quedar bien; desmesurada percepción de responsabilidad; demasiadas expectativas. De todo ello solo se puede esperar, no solo caras serias, sino cuerpos rígidos, voces trémulas y discursos fríos y aburridos.

Tomarse en serio hablar en público, no se traduce en poner cara seria y hacer un discurso rocó.

Le invito a desconstruir ese rol a medida que gane en confianza. El rol le puede ser útil en sus primeros pasos, pero poco a poco habrá que ir desprendiéndose de él. De no ser así, la gente no le verá a usted sino a su rol, lo que puede repercutir en su credibilidad. Si además insiste en mantener su «seriedad» puede que lo único que logre sea aburrir a su auditorio. Por supuesto que no pretendo dejarle de nuevo en cueros. Ya verá que con la práctica podrá vestirse un traje hecho a medida al que llamo: personalidad comunicativa.

### ***CÓMO LLEVAR ESTA IDEA A LA PRÁCTICA***

La mejor manera de darse cuenta del rol que ha construido es observarse a sí mismo a través de una grabación de imagen doméstica. He conocido a pocas

personas que les haya gustado, primero que los filmaran y después observarse. Así pues, primero habrá que asumir el «susto» de verse y oírse a uno mismo, cosa que no podemos hacer en la vida. Ahórrese críticas y juicios porque ahora se trata de aprender de usted mismo, de darse cuenta de lo que hace. Insisto: De lo que hace... y no de si lo hace bien o mal.

Del resultado de su observación pueden derivarse dos aspectos claves: aquello que le ha gustado y aquello que no le ha gustado. De nuevo le invito a que trascienda eso del bien y del mal, y se centre en lo que le dice su corazón o sus tripas. Hágase dos listas. Una en la que escriba lo que no le gustaría volver a repetir y otra en la que consten aquellas cosas, gestos, expresiones, tonos, giros lingüísticos y conductas en general que le gustaría repetir. Le sigo invitando a que se limite a atender sus sensaciones internas, huyendo de toda comparación y aún más de «lo que se supone que debería saber hacer». Insisto tanto en este tema porque estamos hablando de usted y no de otro u otra. Con ello quiero decirle que estamos trabajando sobre sus características personales, exclusivamente suyas. Por eso no son útiles las comparaciones o los «debería». Precisamente eso es lo que estamos desconstruyendo.

Mi insistencia también tiene que ver con la condena que a menudo se hace de gestos, expresiones o conductas que son «muy nuestras». Todos tenemos nuestras peculiaridades. Muchas de ellas no pasarían lo que se pretende como correcto en la mayoría de los manuales de las buenas formas de hablar en público. Pero precisamente porque son peculiares, nos distinguen. Si pretende ser políticamente correcto, gestualmente intachable y altamente discreto o discreta, está usted manteniendo un papel que le constriñe y le aleja de los que le escuchan.

Cuando se observe en las grabaciones anote aquello que hace «sin darse cuenta», pero que le gusta. En futuras charlas téngalo en cuenta. Sin abusar de sus peculiaridades, tampoco las reprima. Procure ir dando forma a aquellas cosas que le gustaron y acostúmbrese reforzar dichas conductas. Con el tiempo conseguirá desconstruir ese rol que le ayudó a dar sus primeros pasos. Ahora todo consiste en encontrar su propio ritmo, en definitiva, en ser más real, más usted mismo o misma. Y como se trata de usted, no permita demasiadas interferencias de los demás. Nadie puede ponerse en su piel, puesto que nadie piensa, siente y actúa como usted. Por eso es importante que las decisiones sobre lo que debe hacer o no provengan de su propia intuición. Por supuesto que es bueno escuchar a los expertos y hacer caso de aquellos detalles que se le pasan por alto. Lo único que le pido es que no haga nunca nada que no tenga claro o que no le pertenezca. Se nota enseguida.

El paso siguiente consiste en crear su propia personalidad comunicativa. De alguna manera le propongo que de nuevo construya un personaje. La diferencia es que esta vez ese personaje se va a construir a partir de usted mismo, y sus referencias son internas. Tanto sus gestos como sus palabras y sus conductas nacen de su propia experiencia, de la integración de lo aprendido, lo imitado y sobre todo de permitirse «ser usted mismo con los demás».

Por supuesto que este ejercicio se hace a medida que se va desarrollando. Uno no puede disponer de una personalidad planificada. El tiempo y la repetición son los

dignatarios que le acompañarán en la construcción de esa personalidad que le será tremendamente útil cuando tenga que hablar ante los demás. Cuando el público sea capaz de distinguir su persona y su personaje y usted sea capaz de transitar entre su personaje y su persona, entonces y solo entonces, dispondrá de una personalidad comunicativa distinguible e inspiradora.



## PREPARARSE CON PNL

CADA VEZ MÁS GENTE CONOCE y utiliza diferentes ejercicios de la conocida Programación Neurolingüística. Este enfoque creado por Richard Bandler y John Grinder, por allá en los años setenta, utiliza diversas estrategias para lograr acceder a estados deseados ¿Eso qué significa?

Como he afirmado al inicio del libro, pocas personas escapan al miedo de hablar en público. Los expertos en conducta humana suelen citar esta actividad como una de las más estresantes junto con pérdidas personales, cambios de casa y separaciones. Lo normal es tener los nervios de punta, es decir, permanecer en un estado interno de alerta: miedo, sudor frío, temblores, un nudo en el estómago. ¿Cuánto pagaría por tener en ese momento un estado de energía positiva o de serena plenitud? Pues bien, la PNL lo puede hacer posible.

Una de las maravillas de este enfoque son los «anclajes». Un ancla es cualquier estímulo sensorial (interno o externo) que dispara una respuesta constante en una persona. Cada uno de nosotros ha anclado de forma natural muchas experiencias significativas de su vida. Al bucear en esas vivencias es fácil volver a sentir aquel mismo estado, del mismo modo que un perfume o una canción nos devuelven toda la emoción asociada a aquella experiencia. La PNL, consciente de cuál es la estructura que participa en la asociación, propone que la usemos de forma eficaz para que dispongamos de ella cuando el contexto lo requiera o consideremos que puede sernos útil.

Realizar un anclaje a través de un libro no es precisamente la mejor manera de probarlo. Aún así intentaré desglosar los diferentes pasos para lograr un anclaje, aunque le recomiendo encarecidamente que pruebe primero a través de algún curso o, mejor aún, conviértase en un «practitioner» de PNL.

Lo primero que vamos a hacer es reconocer que todo ese sufrimiento, ese estado interno tan intenso que siente antes de hablar en público, ya es en sí mismo un anclaje. Aunque todo el mundo se pone nervioso, nadie lo hace de la misma manera, ni los síntomas son exactamente iguales. Es difícil saber en qué momento de nuestra vida anclamos por primera vez ese miedo, pero está claro que hubo una primera vez. De hecho, el miedo a hablar en público tiene un cierto parecido a una fobia: un miedo irracional ante un estímulo. Dicen que las fobias son la excelencia en el aprendizaje: con una sola asociación hubo bastante para disparar los mismos síntomas una y otra vez. No necesitamos esperar que lleguen los dichos síntomas, sino que podemos acceder a un estado que nos sea más conveniente.

El primer paso es decidir qué estado interno sería el que estaría bien para usted. Puede que sea un estado energético, relajado, alegre, sereno... el que crea que más le

va a convenir. Eso sí, la elección no debe ser al azar. Es muy importante que sea un estado que usted desee. Debe estar convencido de que es eso lo que quiere y no otra cosa. También es importante que decida dónde va a realizar el anclaje, es decir, el estímulo que va usar para disparar el anclaje. Hay personas que prefieren coger con la mano derecha el brazo izquierdo. Otras eligen colocar la mano derecha en la rodilla derecha (los zurdos se contralateraliza). También hay quien suele colocar la mano en el pecho o en el corazón, o colocan una mano encima de la otra. Ese movimiento se realiza al final del anclaje.

Una vez decidido el estado, busque una postura que le permita estar cómodo: sin tensión, pero también sin demasiada relajación. Le propongo en todo caso mantenerse sentado, con las manos apoyadas en las piernas y los ojos cerrados. A partir de ahí céntrese solamente en su respiración. Si le vienen pensamientos, imágenes o sensaciones déjelas pasar, no se enganche. Vuelva siempre a la respiración.

Ahora, desde la relajación y con la atención puesta en usted, vamos a hacer un pequeño viaje por su biografía. Vamos a buscar un momento de su vida, una escena, una situación vivida, una experiencia que vive a menudo o que guarda en su pasado, que le proporcionó ese estado que ahora desea. Dicho de otro modo, le invito a recordar ese momento en el que se sintió o se siente con la energía, o la serenidad, o la relajación o la paz que ahora le gustaría volver a tener. Es muy importante que sea una experiencia en la que experimentó esa sensación con intensidad. No la cambie durante el proceso. Tampoco fuerce encontrarla. A menudo solemos darnos cuenta de la dificultad de recuperar algunas experiencias. También podría suceder que no existiera ninguna. En ese caso el ejercicio consistirá en proyectar, en imaginarse teniendo ese estado.

Una vez fijada la experiencia, entre en ella. Va a sumergirse en ese momento de la siguiente manera: observe todos los detalles visuales contenidos en la escena. Si es de día, de noche, si hay luz... ¿Cómo es? ¿Me veo en la escena? ¿Hay alguien más? ¿Qué objetos ve? Dedique un tiempo a observar todas las imágenes. Puede que incluso se sorprenda de recordar detalles minúsculos. Ahora seguirá haciendo lo mismo con los sonidos que recuerda o los sonidos que se imagina. ¿Qué está escuchando? ¿Voces? ¿Sonidos naturales? ¿Música? ¿Cómo suena? ¿Fuerte, bajo, silencio, voces? Una vez ha reconocido todos los elementos auditivos, acabará acercándose a las sensaciones sentidas. ¿Qué siente? ¿Cómo lo siente? ¿Dónde lo siente? Déjese llenar de esa sensación. Ahora es cuando de forma más clara emerge en usted esa sensación, ese estado interno escogido en el que ahora puede reconocerse.

Llegado este momento, cuando la intensidad de la experiencia se hace presente ¡Haga el anclaje! Es el momento de coger el brazo, la rodilla, la mano en el pecho o lo que haya decidido usar como anclaje. En este instante lo más importante es permanecer un tiempo sintiendo la experiencia y a la vez apretando la zona de anclaje. Ese es el instante en el que se produce la asociación y dura eso, un instante que puede mantenerse mientras se mantiene viva la sensación interna. Una vez

hecho el anclaje puede ir volviendo, progresivamente, al aquí y ahora. Si lo ha pasado bien, no tenga prisa en volver. Si lo ha pasado algo mal tal vez se haya dado cuenta de que aquella experiencia acabó guardándose de forma diferente a la que usted creía. Del mismo modo que anclamos experiencias positivas, también podemos desanclar aquellas que no lo son tanto. Por supuesto que será mejor buscar una nueva experiencia más placentera.

Vamos a realizar el último paso. Lo llamamos en la jerga de la PNL, un «puente a futuro». Cierre de nuevo los ojos, y céntrase de nuevo en usted a través de la respiración. Ahora piense en la próxima vez que hablará en público. Véase en plena acción. Observe una sala, un público y usted hablando. Seguramente con solo observar dicha imagen ya van a aparecer algunas sensaciones asociadas. Siéntalas. Cuando las sensaciones sean claras, cuando note que las siente antes de hablar en público, es el momento de usar el anclaje. Coloque la mano allí donde hizo el anclaje en su cuerpo. ¿Nota algún pequeño cambio? ¿Se ha desvanecido un tanto aquella preocupación? ¿Se ve más capaz ahora? Acabamos de producir un choque entre sus sensaciones negativas y las nuevas que acaba de anclar. Una se superpone encima de la otra. Lo deseable es que note que hay cambio.

A partir de ahora dispone de un anclaje para usar antes de las presentaciones. No se trata de esperar al último momento sino que lo puede hacer cuantas veces quiera, siempre que lo haga concentradamente. No es un ejercicio mental, con lo cual no será suficiente el mero hecho de pensarlo, aunque ya no será necesario repetir todo el proceso puesto que para eso sirve el «ancla». A partir de ahora consistirá en tener la habilidad de reforzar ese anclaje. Es más, si tiene oportunidad de vivir momentos o experiencias que por ellas mismas vienen cargadas de esos estados deseados, no lo dude, aproveche para anclarse.

Como habrá observado, hemos usado diferentes estrategias para lograr el anclaje. Por un lado, hemos manejado tres elementos básicos que constituyen la estructura de toda experiencia y que ya he mencionado en otro apartado: los elementos visuales, los auditivos y los cinestésicos (sensaciones). La PNL llama a estos elementos sistemas representacionales. Por otro lado, hemos usado la asociación, es decir, hemos inducido un aprendizaje neuronal entre unas sensaciones concretas y el gesto de apretar unas zonas concretas del cuerpo. Cualquier asociación es más bien tenue al principio, aunque depende exclusivamente de la fuerza de la sensación o emoción sentida. Cuanto más se refuerce en el futuro más fácil será la aparición de la sensación. Como todo en la vida, cuando algo se automatiza luego resulta instantáneo... aunque también corremos el riesgo de convertirnos en víctimas de nuestros propios automatismos.

Pero no toda la PNL aplicada al hablar en público acaba en los anclajes. De hecho podría escribirse un libro entero con las muchas ventajas de usar la PNL. Destacaré en todo caso una más: las evidencias sensoriales.

Otro término curioso de la PNL es POPS (prueba, operación, prueba, salida). Viene a ser algo así como: «Si siempre haces lo mismo, siempre obtendrás el mismo resultado». Es decir, cuando las cosas no acaban de funcionar como quisiéramos, es



el momento de probar otras nuevas. Pero curiosamente los humanos somos especialistas en repetir lo mismo, una y otra vez, hasta que lo logramos... por agotamiento. Para no llegar a estos extremos, la PNL propone esta fórmula del POPS. Para trabajar con ella es necesario tener claro lo que se quiere conseguir. Pero en este caso no se refiere a objetivos del tipo «que la gente se lo pase bien», «Que me salga una buena presentación» o «Que me compren lo que les he vendido». Consiste más bien en hacerse la siguiente pregunta: ¿Cómo sabré que he conseguido lo que quería?

- 1.º Prueba: ¿El estado actual (EA) es igual al estado deseado (ED)?
- 2.º Operación: Si no es así opero con un recurso o técnica.
- 3.º Prueba: Formulo de nuevo la primera pregunta. ¿EA es igual a ED?
- 4.º Salida: Si he alcanzado la evidencia sensorial de haber logrado el objetivo termino, si no vuelvo a operar.

Observe que estoy hablando de estados deseados... más que de objetivos generales. Por ejemplo, a la hora de hacer una presentación puede plantearse que al poco de empezar le gustaría sentir que el público se empieza a relajar o sentir cómodo ¿Cómo sabrá que lo ha conseguido? Ahí es donde hay que tomar decisiones. Podría ser: ¿«cuando les vea sonreír» o incluso «cuando suelten una sonora carcajada»? Al poco de empezar su presentación usted irá probando, según lo previsto, y si ciertamente escucha una carcajada o ve al público sonreír, puede decir que ha logrado el estado que deseaba en el público. Puede salir y a otra cosa. Pero ¿qué ocurriría si al poco de empezar ni oye ni ve sonrisa alguna? Ese darse cuenta de que no consigue su propósito debe servirle para volver a operar, a probar otras alternativas. Si lo que realmente quiere es ese estado, deberá probar cosas diferentes hasta que lo logre.

El error de muchas personas consiste en cambiar el propósito cuando se dan cuenta de que aquello que tenían previsto no funciona. Si uno está convencido de que el mejor estado en el que puede estar su público en ese momento es de relajación, debe trabajar para lograrlo y eso le exigirá seguir probando. Lamentablemente muchos acaban «creyendo» que su público está muy serio y que mejor seguir por ahí... ¡acabarán aburridos! Usted es quien decide a dónde les quiere llevar y para ello tendrá que hacer unas cuantas operaciones.

He destacado anteriormente las palabras escuchar, ver y sonreír puesto que representan esas estructuras que ya hemos conocido (visual, auditivo, cinestésico) y constituyen «evidencias sensoriales». Cuando yo me propongo conseguir algo, puedo hacer este ejercicio de enorme valor, esto es, preguntarme: qué veré o qué escucharé o sentiré, para saber si he logrado lo que quería. Sin esas evidencias se avanza a ciegas. Al igual que Alicia en el País de las Maravillas, si no sabes adonde vas, cualquier camino es bueno... Si no sabes adonde vas... ¿Cómo sabrás que has llegado?



## ESTRUCTURAR: SI NO HAY GUIÓN, NO HAY HISTORIA

A VECES ME DA POR pensar que los males de hablar en público tienen más que ver con la preparación de los contenidos, que con ponerse ahí delante a contarlos. Si hay algo más temido que hacer presentaciones, es preparar los contenidos: ¿Qué decir? ¿Cómo decirlo? Así pues, el problema no consiste tanto en no saber qué decir, sino en cómo decir todo lo que se quiere decir. Ciertamente no es lo mismo decirlo para uno mismo que hacerlo para los demás.

No cabe duda de que hay que preparar aquello que se quiere decir. Dicha preparación se convierte para algunos en una especie de tesis doctoral y para otros en un dolor de cabeza que se resuelve diluyendo cuatro o cinco ideas y luego rezando para que no falle la inspiración. Ni lo uno, ni lo otro... ni mucho menos improvisarlo todo. Voy a proponerle algunas reflexiones muy sencillas, junto con un pequeño esquema de trabajo que presumo puede serle de gran utilidad y que le hará quedar bien allá donde vaya.

La primera reflexión y tal vez una de las más importantes del libro, es entender que hablemos cinco minutos, o dos horas, no hacemos más que darle vueltas a una idea principal. Una presentación de trabajo, una venta, una conferencia, una reunión, se convocan para un fin concreto. Hay algo que informar, algo que vender, alguna idea que compartir o algún acuerdo al que llegar. Hay siempre algo que decir y ese algo se basa en una idea central. En una, no en mil.

Uno de los errores frecuentes de hablar en público es pretender transmitir muchas ideas importantes y hacerlo a través de múltiples conceptos. Piense por un momento en las conferencias a las que ha asistido. Al día siguiente ¿cuántos conceptos es capaz de recordar? ¿Con qué se ha quedado realmente? Puede darse cuenta de que solo le ha quedado una impresión del acto y tal vez alguna idea que le impactó. Si esa idea coincide con la idea principal de la presentación ¡bingo!

Muchas presentaciones se arruinan por querer darle demasiadas vueltas a la cosas. O por querer presumir de saber mucho sobre el tema.

El comunicador eficaz no cuenta todo lo que sabe, sino lo que realmente es importante.
--

Una de las tentaciones de los oradores expertos es caer en la trampa de su propia verborrea. Un equilibrio adecuado entre los contenidos y la forma de transmitirlos es la clave para una comunicación eficaz. Pero para ello antes hay que haber seleccionado lo que es importante: la idea que me gustaría que el público recordara al día siguiente.

Le propongo a continuación una pequeña estructura que le ayudará a concretar esa idea principal. La misma estructura la puede usar tanto para improvisar una pequeña intervención, como para preparar una conferencia extensa. Doy por supuesto que usted es más o menos conocedor del tema del que va a hablar.

### **1.er Paso**

Piense en el tema que va a tratar. Tome nota de las primeras ideas que le vengan a la cabeza. No las juzgue, solo tome nota. Esas primeras ideas anidan en su cabeza, pero ahora nos interesa que centre más la atención en lo que le diga su corazón: ¿Qué es lo que realmente «siento» sobre este tema? Tome nota de las respuestas.

### **2.º Paso**

Dispone ahora de algunas ideas. Convierta cada idea en una frase. No le pido que la frase sea una narración extensa de la idea, sino una frase no muy larga que la describa. Puede darse el caso de que al pensar en la idea ya lo haya hecho en forma de frase, déjelo así.

### **3.er Paso**

Observe las frases que ha construido. Entre todas contienen la idea que usted pretende transmitir, por ello el último esfuerzo consistirá en convertir el conjunto de frases en un mensaje. ¿Cómo resumirlas en un solo mensaje? ¿Cómo sintetizar el contenido en una frase corta y rotunda? Ese mensaje va a ser la idea principal.

### **4.º Paso**

Trabaje a fondo esa idea principal. Intente convertirla en una especie de eslogan, en una frase digna del mejor creativo publicitario. Observe que los anuncios de la televisión, los eslóganes políticos, usan unas pocas palabras adecuadas para explicar la idea que quieren transmitir. Para ello tenga en cuenta que debe ser una frase corta, fácil de recordar y que la pueda entender incluso un niño.

Por supuesto estamos hablando de hablar en público, con lo cual no es necesario construir un eslogan electoral. Pero sí funcionará disponer de esa idea sencilla y clara y poder repetirla a lo largo de la presentación. Una vez logre el mensaje, la idea principal, puede organizar el discurso siguiendo esta lógica:

La primera parte de la exposición consistirá en presentar la argumentación que le lleva a la idea principal.

Una vez expuesta la idea principal, la segunda parte de la exposición consistirá en proponer soluciones, alternativas, recursos... a partir de la idea principal que propone.

Ahora ya puede organizar la estructura de su presentación, sabiendo que la idea principal ocupará la zona central. Un ejemplo:

- . Bienvenida.
- . Presentación del tema.
- . Desarrollo de la primera parte.

#### IDEA PRINCIPAL

- . Desarrollo de la segunda parte.
- . Conclusiones.
- . Despedida.

El desarrollo de la primera parte consistirá en exponer las premisas sobre las que se asienta la idea principal, pero sin nombrarla. Es como si fuera montando un puzzle del que solo se adivina la imagen al colocar la última pieza. De algún modo hay que pensar en el público, que la transmisión les lleve progresivamente al conocimiento necesario. *Por eso es muy importante empezar la charla sin descubrir la idea principal.*

El desarrollo de la segunda parte consistirá en responder a la idea principal, una especie de ¿y a partir de ahí, qué? Es el momento de hacer propuestas, de mojar, de dar respuestas, de ofrecer soluciones o alternativas. Seguramente es la parte más personal, basada en lo que usted propone.

Como puede observar, se trata de llevar al público de lo general a lo particular. De los conceptos y de las ideas, a la pragmática. Primero lo situamos, después le proponemos y al final, si le hemos inspirado, tal vez logremos movilizarlo.

El resto ya consiste en la habilidad de saber empezar y saber acabar su intervención. No es tarea tan fácil como aparenta. No se trata de un hola y un adiós. Al margen de la bienvenida y los protocolos de rigor, es importante saber empezar. El público debe poder distinguir cuando está haciendo la presentación, de cuando está iniciando el desarrollo del contenido. El tono de la voz cambia y tal vez sea interesante buscar un punto de arranque:

- . Una pregunta provocadora.
- . La lectura breve de un informe o artículo de prensa.
- . Una experiencia personal.
- . Hacer una declaración desafiante.
- . Con una cita oportuna.
- . O simplemente con la primera idea de su material.

Saber acabar también es todo un arte. Les propongo que del mismo modo que antes de entrar en materia son necesarias unas palabras de presentación y un arranque, para acabar utilice también un final en el que sin duda aparezca de nuevo la idea principal, y a la vez una despedida personal. Ni se acaba de golpe, ni se anuncia constantemente el final sin terminar realmente. El tono de voz también

cambia para dar cuenta del final de la presentación y del final del acto.

Una vez ha aparecido la idea principal, es importante que utilice la técnica de la redundancia para hacer calar el mensaje. Si durante el desarrollo de la segunda parte y el final consigue repetir varias veces el mensaje, tiene muchos puntos para que al público le quede grabada la idea. Eso dependerá, *of course*, de la intención que ponga al repetir su mensaje.

No es tan complicado eso de organizar una estructura. De algún modo ocurre como en la dramaturgia: hay un planteamiento, un desarrollo de la acción, un clímax (idea principal) y un desenlace. La misma idea acompaña esta estructura que les propongo. Por supuesto existen muchas más. Pero como dice el dicho popular, «cada maestrillo, tiene su librito». Por eso, con el tiempo, usted también aprenderá a organizar sus propias estructuras.

¿Se da cuenta? Hemos organizado todo este capítulo para hablar de una sola idea, la idea principal. He insistido tanto porque repito la importancia de no confundir o marear al público con múltiples ideas. Un estudio aparecido en el libro sobre oratoria moderna de Reiner Brehel, apunta que:

ORADOR: Concepción mental .....	100%
ORADOR: Capacidad de expresarla.....	80%
OYENTE: Parte que recibe de la concepción original .....	160%
OYENTE: Elaboración de la concepción original.....	40%
OYENTE: Nueva transmisión del original.....	120%

Aunque los porcentajes de estos estudios hay que observarlos con pinzas, por lo menos orientan liada lo que presupongo: que el público capta impresiones y se queda con muy pocas ideas (20 por ciento). Por eso es inútil cargarlo de muchos conceptos. Lo mejor es centrar toda la exposición al servicio de una sola idea.

## UNA COSA LLAMADA «SENTIDO ESCÉNICO»

HE PASADO PARTE DE MI VIDA ESTRECHAMENTE vinculado al teatro y a los medios de comunicación. A menudo me invitan a mostrar mi experiencia escénica en medios tan distintos como el mundo empresarial. He procurado siempre, y espero seguir haciéndolo, distinguir entre el trabajo del actor y lo que significa interpretar un personaje, lo que popularmente llamamos «hacer un papel» en nuestras interacciones laborales o sociales. Sin duda, no tiene nada que ver.

Tal vez por ello, decidí utilizar el término «sentido escénico» en lugar de «teatro» o «interpretación». Entender la vida como un gran escenario, no es nada nuevo. Incluso me atrevo a decir que es una de las analogías más usadas. Grandes psicólogos, desde Jung, Mead, hasta Erving Goffman, pasando por Jacob L. Moreno, el creador del psicodrama, han incidido en esta relación entre persona, personalidad y personaje.

También la literatura se ha apropiado de este sentir y ha inmortalizado frases como la de William Shakespeare:

El mundo es un escenario, y los hombres y mujeres meramente actores. Entren y salen de la escena, y cada personaje representa en su momento muchas partes.

Sin ánimo presuntuoso y lejos de ninguna ambición literaria, he elaborado una frase de trabajo. La llamo así, de trabajo, porque pretende ser analizada en cada una de sus partes. Sirve como introducción al juego del sentido escénico:

En el gran escenario de la vida hay quien escoge ser protagonista y hay quien escoge ser espectador. En el fondo unos y otros se necesitan para poder desempeñar su papel. Porque esta es la mala noticia: todos vamos a interpretar, por lo menos, un papel en la vida; la buena noticia es que podemos escoger el papel que nos dé la gana. Dichosos aquellos pocos que a lo largo de su vida han podido desempeñar multitud de personajes. Nada les habrá enseñado tanto, ni nada les habrá hecho más felices.

### *¿QUÉ ES TENER SENTIDO ESCÉNICO?*

Hay quien contempla un hermoso paisaje y a su vez «encuadra» esa imagen fotográficamente. Otros aprovechan la contemplación para trascender, otros huelen el negocio y algunos más su utilidad práctica.

Para la gente con sentido escénico sería una escenografía; para la gente con sentido escénico equivaldría a tomar conciencia del efecto que produce; la gente con

sentido escénico imaginaría qué tipo de actividad encajaría a la perfección en ese espacio; la gente con sentido escénico sabría qué quitar y qué poner para que la visión fuera idílica; la gente con sentido escénico aprendería de ese lugar cómo recrear un efecto idéntico, incluso sin ser natural. Todo ello, claro está, junto a muchas otras emociones.

Los espacios naturales tienen la virtud de ofrecernos unas escenografías impagables en las que, a menudo, quien está más desenfocado en el plano es el ser humano. Generalmente nuestros trabajos se realizan en espacios realizados, es decir, diseñados. Y a menudo olvidamos que precisamente porque están realizados los podemos recrear a nuestra medida. Dicho con propiedad escénica: redefinirlos en función del efecto que queramos provocar.

Y no se trata solo de los espacios. También nuestra actuación ante los demás tiene generalmente un propósito concreto. Como profesionales conjugamos expectativas y obligaciones para ajustar nuestro rol laboral. Y ese rol, y ese espacio realizado deben ser coherentes, trabajar al unísono para nuestro objetivo final. En un ámbito más privado, cuando recibimos invitados en casa procuramos que «se sientan» de una manera determinada... queremos producir un efecto... dar una impresión concreta. Para ello adecuamos los espacios y las luces de forma que garanticen el éxito de la misión. Sin ir más lejos ¿Acaso no nos acicalamos y enfundamos en un vestuario determinado para conseguir un efecto determinado en alguien en concreto?

Así pues el sentido escénico:

Es la capacidad de integrar todos los elementos que conforman un contexto con el propósito de crear un efecto.

Los hombres y las mujeres que atienden al público, los políticos, los médicos, los formadores, los relaciones públicas, las azafatas, las enfermeras, los comunicadores, los psicólogos, los maestros... ¿no creen que una parte de su trabajo consiste en expresar su sentido escénico?

Por todo ello cabe decir que el sentido escénico se aúna con todos los valores en los que se sostenga la comunicación (empatía) así como con sus conocimientos y técnicas (expresión oral, comunicación no verbal, medios, etc.) y exalta a su vez valores estéticos y artísticos. Saber recrear escenarios, y dar coherencia a un espacio, garantizar la visibilidad, saber armonizar o contrastar mi persona en ese marco. Un consultorio médico es un consultorio médico, pero a sabiendas de que es un espacio psicológicamente incómodo, ¿por qué no favorecer un clima que «acomode» al paciente? No es suficiente con que el médico nos hable con un tono de voz pausado y agradable, si el contexto sigue siendo agresivo será difícil que nos sintamos a gusto. Y lo mismo cabe decir de los protocolos, y de las salas de visita... Le propongo algunas ideas a tener en cuenta cuando hable en público.

Estudiar el espacio y plantear los movimientos.
---

El primer concepto a tener claro es que, excepto un paisaje natural, cualquier espacio puede ser modificado. Seguro que un director de cine discutiría incluso si ese paisaje natural puede «reconvertirse», pero no es el caso. Le vengo a decir que allá donde vaya a hacer una presentación existirán ventajas e inconvenientes. Vaya por delante que el pensamiento del comunicador debe ser: que me vean bien, que me escuchen bien y que pueda moverme bien. Por lo tanto, lo primero es hacerse con el espacio. Observarlo, darse cuenta de los inconvenientes que pueda tener usted y el público. Sin duda las peores barreras que puede encontrar en una presentación son que no le vean bien o se le oiga mal. El público tarda poco en desconectar o irse.

Plantear los movimientos es tomar conciencia de lo que el espacio le va a permitir hacer. Valore si es mejor estar de pie o sentado; si delante de una tarima o detrás. Valore hasta dónde puede moverse en el espacio de presentación y dónde el público puede tener dificultades para seguirle. Si es necesario y las circunstancias se lo permiten, cambie la ubicación del público o de la tarima o de los medios audiovisuales a su disposición. A menudo entre el público de la primera fila y la tarima existe una distancia incómoda que acaba convirtiéndose en una barrera más. Ajuste estos detalles. Por cierto, si nadie se sienta en las primeras filas haga una invitación a ello. Sin forzar mucho, pero consiga tener cerca a la gente. Es la primera batalla que hay que librar.

Crear una escenografía.
-------------------------

No se trata de ir por el mundo con unos decorados, por supuesto. Pero sí de dar sentido a lo que se encuentre. Hay escenarios muy bien acondicionados, pero otros adolecen del más elemental principio de la estética. No dudo en absoluto que lo más importante es lo que usted diga y la experiencia compartida con el público. Pero si además se hace en óptimas condiciones, el efecto se duplica.

En realidad no son tantas las cosas a organizar: tarima o espacio escénico, mesa de orador o ponente, atril, microfonía, luz (focos), elementos técnicos (ordenador, proyector, cañón, pantalla). Habrá de más o de menos, pero encárguese de que esté organizado de una forma práctica para usted y visible para el público. Cuide la composición del conjunto de estos elementos, que llenen el espacio y a la vez lo armonicen.

Controle el sonido, lo que le exige probarlo antes, y la luz. Estos dos elementos son muy importantes para el sentido escénico. Un sonido fuerte o demasiado bajo acaba siendo un «ruido» comunicativo. Una luz que le deslumbre o que moleste al público tampoco ayuda. Del mismo modo, tenga presente no colocarse delante del cañón... puede que en su frente se pueda leer la diapositiva de fondo y eso llame la atención y distraiga al personal. Del mismo modo es importante que usted vea claramente al público y que éste le vea a usted sin penumbras.



Estar de pie, de cuerpo entero: desprotegido y sin papeles.

¡Menuda cruz! Pero se lo tengo que pedir. A no ser que se encuentre en un espacio en el que no le quede más remedio que estar sentado detrás de una mesa, o forme parte de un grupo de ponentes, procure estar de pie y sin atriles u otros refugios. Tal vez el factor más importante de hablar en público es el de la credibilidad. Por supuesto que esto surge de usted, sin duda tiene que ser el primero en creerse a sí mismo. Por ello no tendría que temer colocarse ahí delante sin ninguna protección: no hay nada que esconder... ¡nada!

Para mí es relevante estar de pie y cara a cara con el público. Habitualmente mis charlas las hago de pie, me siento más suelto, puedo moverme, acercarme y alejarme del público. A veces, según el acto, pido a la persona que hace la presentación que no se quede detrás puesto que le estaría dando la espalda. No siempre puede ser, pero lo intento. Procuro disponer del espacio, pero sobre todo tener a la gente delante, mirarle a los ojos, hablar como si les estuviera hablando en una conversación privada. A menudo observo con disgusto comunicadores que sentados detrás de una mesa parecen hablar a las paredes. Todas las barreras que impidan nuestra máxima expresividad nos están limitando. Aunque puede convertirse en un arma de doble filo, no renuncie al conjunto de su comunicación no verbal. Su cuerpo habla más alto que su voz. Por cierto, si se mantiene de pie, intente mantener la verticalidad. Mucha gente, de pie, cae en la trampa de balancearse... y no saben lo nervioso que pone.

Nos movemos porque existe una causa o intención.

Después de estas primeras reflexiones, puede que se le ocurra que la próxima vez que hable en público se moverá por toda la sala como un poseso. Tampoco es eso y disculpen el pareado. Los movimientos que hacemos en el espacio escénico tienen sentido o deberían tenerlo. Me muevo para ir hacia el ordenador, para resaltar una diapositiva, para acercarme al público o a alguien en concreto, para beber un poco de agua... Algunas personas, que siguen este consejo en muchos cursos, posteriormente se mueven sin ton ni son. Van de aquí para allá hablando, sin rumbo fijo y sin mirar a nadie. Hablan y hablan... para ellos.

De forma habitual procure empezar y acabar centrado, es decir, en el espacio del centro en relación con la colocación del público. Es como si fuera la casa a la que siempre puede volver. Ahí le ven todos y todas y usted también los contempla en conjunto. Según el desarrollo del acto y el tiempo del que disponga, podrá hacer «paseos» entre un lado y el otro del público. Se agradece que el comunicador mantenga cierta proximidad a ambos lados de la sala. Y digo una cierta proximidad porque acercarse demasiado, y más al inicio, puede incomodar a las personas de las primeras filas.

No refugiarse en la ropa, en los papeles, en el bolígrafo... Olvídense de las manos.

Al principio buscamos desesperadamente un refugio que nos oculte. Y entonces viene el señor Xavier Guix y nos dice que de refugios ni hablar. Entonces ¿qué? Pues que acabamos apoyándonos en todo lo que tengamos a mano (bolis, papeles, llaves, punteros, etc.). No pasa nada por tener estos objetos como elemento integrado en la presentación, pero ¿dependen de ellos?

Una de las razones por las que la gente se agarra a todo tipo de objetos es por temor a no saber qué hacer con las manos. Suelo decir en mis cursos que el problema de las manos lo es en tanto que ponemos la atención en ellas. Cuando usted va por la calle, cuando conduce, cuando habla... ¿está pendiente de sus manos? Ellas van a la suya, o sea, forman parte de nuestra genuina gestualidad. Pero si pongo la atención en ellas, la pregunta es inevitable ¿Qué hago con las manos? No hay que hacer nada. Simplemente ponga la atención en otro lugar... ¿en el discurso, por ejemplo?

El gesto, puede repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar o regular el comportamiento verbal.

Puestos a hablar del gesto y de los comportamientos, léase el lenguaje no verbal, atreverse a situarse ante el público, sin protección, de pie y sin papeles, le deja a usted completamente desnudo. Esta expresión ya ha aparecido para hacer referencia a la sensación de salto al vacío que se produce al hablar en público. Una de esas sensaciones vertiginosas es lo que puede ocurrir con nuestra expresión no verbal: la más difícil de controlar.

Cuando estamos ante los demás, ni nos vemos, ni nos escuchamos (tono de voz) a nosotros mismos. Eso trae como consecuencia que nuestros gestos nos pueden pasar inadvertidos, a pesar de que intentemos moderarlos. Más de una vez he observado cómo personas que manifestaban su alegría por compartir una presentación, expresaban todo lo contrario, es decir, negaban con la cabeza. Es por eso que al hablar en público, los gestos pueden repetir, contradecir, complementar o acentuar aquello que estamos diciendo.

Algo que es bueno tener en cuenta es que el cuerpo tiende a repetir nuestras expresiones primarias. Cuando somos pequeños tendemos a no tener ningún reparo en taparnos la boca cuando hemos dicho algo imprudente. Lo mismo ocurre cuando no queremos escuchar según qué cosas, tapándonos descaradamente los oídos. Del mismo modo vemos lo que queremos ver y lo que no, pues nos tapamos los ojos. Pues bien, de mayores ocurre algo similar, tendemos a repetir esas expresiones primarias... solo que no queda muy bien hacerlo en público ¿verdad?

Ante tal situación utilizamos una serie de pequeños y sutiles gestos que sin ser tan descarados, vienen a mostrar nuestra intranquilidad, temor, nerviosismo o vergüenza. Estos «micromensajes» se traducen en rascarse brevemente la comisura

del labio, detrás de las orejas o en la cuenca del ojo. Es un gesto rápido, aparentemente inocuo, pero que esconde nuestra raíz más primaria: no ver, no oír, no decir.

Proyectar la voz como si quisiéramos que llegue al fondo de la sala.

El tema de la voz también es de los más temidos cuando hablamos en público. No todos disponemos de un vozarrón digno del mejor comunicador, y para colmo nos limitamos al considerar que «no nos sale la voz», «no tenemos más voz» o «tenemos una voz muy fea». Han escuchado a un bebé llorar... parece que no se le acabe nunca la voz, ni se quedan afónicos al cabo de un ratito.

Disponemos de un potencial de voz mucho más rico y potente del que nos pensamos. Suele ocurrir que por el camino vamos abandonándolo: fumar, gritar, bebidas heladas, hablar forzando las cuerdas vocales y, por supuesto, dificultades de tipo fisiológico. Pero hablando con muchos expertos sobre el tema de la voz, la mayoría está de acuerdo en que, al margen de las dificultades físicas, todo son problemas emocionales. Y es que nuestra voz no nace en el cuello sino en el diafragma. Nuestra energía vital está muy vinculada con nuestra voz y ésta con el desarrollo de un musculito llamado laringe.

No es de extrañar que al hablar en público, nuestra voz se apague o cueste proyectarla. Sin duda está atenazada emocionalmente, está bloqueada por los propios nervios. La dificultad que tienen algunas personas en sacar más voz, está también muy relacionada con sus dificultades emocionales (bloqueos, dificultad de expresar lo que sienten, traumas...). No le extrañe pues que en cualquier curso le hagan pegar un grito a lo Tarzán. De algún modo se pretende romper con esa barrera que usted se impone, no su voz.

No lo dude: puede proyectar más su voz. Pero al igual que el que empieza a cantar, soltar la voz cuesta. Pero es un coste cada vez menor a medida que va experimentando, a medida que confía en usted. Permítase soltar cada vez más su voz e intente proyectarla como si quisiera que le escucharan los de la última fila. No es necesario gritar. Solo encontrar el punto justo entre el exceso y el defecto ¿Cómo encontrar la medida? Experimentando.

También quisiera recordarle que, en el supuesto de que por su vocación comunicativa o por su oficio deba hablar mucho en público, consulte con un o una especialista en logopedia. Afinar la maquinaria vocal y aprender a respirar adecuadamente le ayudará a mantenerse en forma y cansarse mucho menos. Lo mismo sirve para cualquier profesional que tenga que trabajar mucho con la voz.

Medir siempre:

Pronunciación  
Entonación

Volumen Velocidad
----------------------

Cuando se empieza, no se puede estar por tantas cosas. Lo entiendo. Pero a medida que vaya adquiriendo confianza puede ir integrando procesos un tanto más sofisticados. Es el caso del dominio de la pronunciación. Que se le entienda bien, que no sea necesario preguntar ¿qué ha dicho?

La entonación está muy vinculada a lo que dice y a la intención con que lo dice. No hay nada más tedioso en las presentaciones que una voz sin entonación, monocorde, lenta y con el tono invariable ¿Cómo va a distinguir el público lo que es más relevante? Saber enfatizar ayuda a la comprensión, por lo menos de aquello que usted desea destacar. Pero enfatizar no significa necesariamente elevar la voz. A menudo tiene mucha más fuerza un susurro, incluso un silencio antes o después de la palabra clave.

Las entonaciones sirven además para diferenciar cuando está hablando usted personalmente y cuando lo hace el conferenciante, el personaje. Es importante que el público o sus compañeros puedan hacer tal distinción. El discurso tiene sus entonaciones, tiene sus diferentes ritmos. No es \* lo mismo arrancar la conferencia, que acabarla. No es lo mismo la entropía (cantidad de información que contiene un mensaje, aquello que es nuevo y esencial) que la redundancia (la repetición, explicaciones que no tienen valor de noticia). Pero además no es lo mismo estar hablando de usted, de experiencias vividas, que hablar de una teoría o un concepto científico.

En todo caso le sugiero que ese juego de entonaciones sea algo bien integrado en usted y en su personalidad comunicativa. No es suficiente con tenerlo marcado en el texto.

Sobre el volumen ya he dado pistas anteriormente al referirme a la voz: es necesario dar con el punto justo entre el exceso y el defecto. En todo caso le insistiré en garantizar un buen sonido si usa micrófono y que lo pueda probar antes. Puestos a citar el tema de la microfonía, es aconsejable usar micrófonos de pinzas, que se colocan en la solapa o en la camisa, a la altura del pecho. Son discretos y no tiene que estar pendiente de sostenerlos, con lo cual le quedan las manos libres para expresarse mejor. Los cantantes de musicales lo suelen llevar en la cabeza, justo por encima de la nariz. Saben que la voz se proyecta hacia arriba.

¡Y qué decir del tema de la velocidad! Cuántas veces no le habrán dicho que no corra tanto, que hable más despacio. O al revés, ¡que espabile! Pues bien, sepan que eso les va a llevar un gran esfuerzo. Antes hablaba de la PNL. Les distinguía entre sistemas representacionales visuales, auditivos y cinestésicos. Los que habitualmente trabajamos con dichos recursos apreciamos que las personas, a pesar de disponer de todos esos sistemas, tienden a usar más uno que otro en el conjunto de sus experiencias.

De esta manera decimos que las personas visuales acostumbran hablar «viendo

las imágenes». Su referente constante son las imágenes que les vienen a la cabeza. Y las imágenes van a mil por hora, con lo cual, tienden a hablar muy deprisa y con el volumen por lo general alto. Las personas más orientadas hacia lo auditivo, son las que mejor uso hacen de las entonaciones. Por regla general son muy narrativas. Al escucharlos te hacen revivir la historia. Asimismo enfatizan muchas palabras y dicen que más que imágenes lo que les llegan son palabras. Finalmente, los cinestésicos tienden a captar la información externa de forma más sensorial, sienten las cosas más que verlas o escucharlas. Pero ese ir y venir emocional es lento, con lo cual sus discursos son lentos y con un volumen bajito.

Ya lo ven. Ya lo oyen. Ya lo sienten. No hay uno mejor que otro, sino que todos forman parte de nuestras experiencias. Solo que al guardarlas lo hacemos con un sistema predominante. Dicho esto entenderá que también el público que le escucha le seguirá mejor a través de un canal que de otro, para ello es muy importante que sus presentaciones contengan elementos de comprensión para los tres sistemas.

Intentar evitar:

Muletillas  
Repeticiones  
Lapsus  
Vacilaciones

Ya digo intentar evitar porque no hay presentación perfecta, con lo cual es fácil que hagan aparición estos fenómenos del habla. Las muletillas tienen la virtud de crear una secuencia muy personal, pero también pueden convertirse en lo que los italianos llaman un «tormentone» es decir, que llame tanto la atención que al final el público se distraiga con tanta muletilla. Es importante ir dándose cuenta de cuáles son las tuyas preferidas: «eh», «vale», «ok», «de acuerdo», «me explico». Si de cada dos frases una la acaba con muletilla, al final el público la va a cantar a coro.

Las repeticiones también pueden convertirse en un «tormentone» o algo peor: que el público se sienta tratado de ignorante. Está bien repetir las ideas importantes, pero no es necesario repetir la conferencia dos veces. A menudo acostumbra ser un recurso que nos sirve para pensar en lo que viene a continuación. Como recurso se entiende, pero no su abuso. ¿Se ha fijado que esta es la especialidad de los políticos?

Los lapsus ocurren cuando la mente está demasiado ocupada, es decir, que estamos pendientes de diferentes asuntos y se nos va la atención a otra parte. Bien, eso lo digo yo y los expertos en memoria. Freud y los psicoanalistas dirían otra cosa. Los lapsus son corrientes y a la vez temidos. Normalmente uno de los miedos destacables al hablar en público es quedarse en blanco. La expresión es muy adecuada puesto que lo que ocurre es eso, un cortocircuito que nos deja sin fluido mental. Pero ¿quién no tiene un lapsus? Ante su aparición es mejor normalizarlo, o sea, integrarlo perfectamente en la presentación: «Ahora me he quedado en blanco,

disculpen». ¿A caso alguien le va a pedir explicaciones? No hay comprensión mayor que los lapsus puesto que son lo que todo el mundo quisiera no tener. Otra respuesta puede ser seguir hablando hasta que encuentre el hilo (de eso sí que la gente se da cuenta porque de golpe deja de entenderle) o simplemente consultar sus notas o la última proyección en la pantalla.

Las vacilaciones hacen sufrir. Si son muy largas (más de tres segundos) los oyentes se incomodan. No es que pase nada pero les asalta la duda... la misma duda que usted está proyectando. Otra cosa bien diferente son las pausas escénicas. Cuando se llega a la maestría en el arte de la oratoria es todo un lujo y un disfrute hacer un uso adecuado del suspense, de lo que vendrá a continuación. Está muy bien para sorprender. Pero al igual que el tenista sorprende con una «dejada», al tercer intento el contrincante ya le tiene cogida la medida y la respuesta puede sorprenderle a usted.

### Empezar a tiempo y acabar a tiempo.

En una presentación el tiempo es muy importante. Lo es por respeto a los asistentes y por supuesto a sí mismo. Un grupo de personas organizan su tiempo y en un momento determinado lo ponen en sus manos. Ahora usted está usando su tiempo y el de los demás. Aprovéchelo bien.

Además el tiempo también está relacionado con el «tempo» de la presentación. El dramaturgo Antón Chéjov decía que «La brevedad es la hermana del talento». Los dramaturgos saben muy bien la importancia de los tempos escénicos. Alargar demasiado una escena o precipitarla es arruinarla. De eso saben mucho los cómicos y los especialistas en gags. Saben que la clave está en la precisión, ni un movimiento antes, ni uno después. De lo contrario se mata el gag porque se hace previsible, o no se llega a entender. Al hablar en público no afinamos tanto, pero sí tenemos en cuenta el tempo. Uno de mis maestros escénicos ha sido Chicho Ibáñez Serrador. Siempre le oí decir que la medida de atención de un espectador rondaba los noventa minutos. Más allá solo cabe esperar cansancio progresivo o desatención por muy interesante que sea lo que dice o hace.

Para acabar este apartado del tiempo, recordar solamente que existen unos ritmos de rendimiento diarios y otros semanales. Parece ser que entre las diez de la mañana y la seis de la tarde estamos con las antenas abiertas. Luego, hasta la hora de acostarse, los ritmos son oscilantes. No es de extrañar observar esos bostezos a media tarde, la hora en la que se suelen realizar más conferencias. Por lo que respecta a la semana, martes y jueves parecen los más propicios. Lunes y viernes... ¡olvídense!

### Dar vida y riqueza a la exposición.

No se limite a los contenidos o a sus experiencias personales. Aunque esa es la base del trabajo, no cuesta nada enriquecer su presentación con citas, datos,

metáforas, anécdotas y sobre todo muchos ejemplos.

Me he dado cuenta que grandes presentaciones y grandes comunicadores fallan a la hora de ejemplificar. A menudo no nos damos cuenta de que los grandes conceptos solo los reconocemos los expertos en la materia y a veces ni así. Las teorías están muy bien siempre que vengan acompañadas de ejemplos que todo el mundo pueda entender. De hecho ¿qué se piensa que hace cualquier persona que le escuche? Dedicará parte de su tiempo a buscar referentes en su vida sobre lo que usted está contando. En caso de que los encuentre, se sentirá cómodo para seguirle, pero si no encuentra ese referente deberá elaborarlo, deberá decidir si le parece bien o no, si está de acuerdo o no con lo que usted está diciendo. A este proceso se le llama «fases de recuperación o reflexión». Sepa que mientras está reflexionado está desconectado del discurso. De ahí la necesidad de usar la redundancia. Cuando usted pone ejemplos, facilita esa labor de reflexión y le pueden seguir mucho mejor.

También son muy agradecidas las metáforas. Ya sabrá que ahora están de moda los libros de cuentos sufíes. A través de la metáfora se facilita muchísimo la analogía y el aprendizaje. Tenga en cuenta que durante la infancia nos narran cuentos. Nuestro pequeño mundo se construye de fantasías y personajes mágicos de los que debemos aprender alguna que otra lección. Si estamos tan acostumbrados, si vamos tanto al cine y al teatro para que nos cuenten historias... por qué no incorporarlas cuando hablamos en público ¡que además es como se han transmitido toda la vida!

Mirar a los ojos de la gente y desplazar la mirada a uno y otro lado de la sala.
--

Me gustaría acabar este apartado sobre el sentido escénico apelando a la capacidad de mirar, de mirarnos. Creo que el principio de la credibilidad del comunicador empieza en esa habilidad, sincera, de mirar a los ojos. De buscar la mirada de los demás y decirles lo que tenga que decirles. No se trata de ningún desafío. Todo lo contrario. Es desnudar el alma y dejar que se bañe en sus ojos. Al hablar en público usted tiene delante personas. Aunque los metemos en el saco del «público», una a una, esas personas le están mirando ¿Por qué no mirarlos a la vez? Desplace la mirada a un lado y otro de la sala, aunque lo correcto sería mirar a los ojos de las personas de un lado y otro de la sala. No se trata de hacer barridos sino auténticas miradas, que los ojos se encuentren y que usted pueda apreciar lo que le dicen sus almas. Le invito a trabajar para llegar a ese punto. Es una gozada.

## SOMOS NARRADORES DE HISTORIAS

¿HA PENSADO qué sentido tiene al fin y al cabo eso de hablar en público? Es un hecho que la transmisión oral ha sido nuestra fuente primaria de conocimiento, sea éste experiencial, académico, científico, mágico y/o fantástico. En una supuesta sociedad basada en la información y el conocimiento, a través sobre todo de la tecnología, parece casi arcaico salir ahí delante para hablar a los demás. Pero es que por muy bonitas y dinámicas que construyamos las diapositivas Power-Point, por mucho que los discursos y las ideas floten en el inconsciente colectivo o por Internet, algo debe ocurrir para que sigamos creyendo que nada iguala al factor humano. Personas y tecnología son como uña carne, una hace a la otra y a la inversa. Pero difícilmente una máquina, puede hacernos olvidar la magia del sonido de una voz humana. El sonido solo existe cuando abandona la existencia, no se puede retener. La sonoridad de la voz nos ha fascinado y nos sigue fascinando. Y es a través de ella que transmitimos algo más que palabras neutras. Y a eso voy: no solo transmitimos ideas o información, sino que nos transmitimos a nosotros mismos. Como ya observaron los estudiosos de la comunicación en Palo Alto, en toda comunicación se pueden distinguir dos tipos de valoración: la que hace referencia al contenido, a lo que decimos, y la que hace referencia a la relación, es decir, a cómo somos valorados personalmente. A las tecnologías les pedimos que funcionen, no que se lleven bien con nosotros. De ahí que cuando se habla en público no se produce solo una función sino, a la vez, una relación. Y por lo visto, los humanos le damos más importancia a esta relación, a las impresiones que nos produce, que a los contenidos que por supuesto deseamos que sean por lo menos interesantes.

Así pues, no todo es cuestión de información sino también de transmisión. En nuestro quehacer, en la forma de presentarnos y de presentar el discurso; en la manera de hablar y dejar hablar; en el estilo expresivo, en la voz; en la mirada y en el gesto; en la convicción; en la atención sobre unos aspectos determinados y no otros; en la ilusión y en la empatía. Como ven, transmitimos más allá de los contenidos. Nos transmitimos, comunicamos lo que sentimos, lo que somos, con nuestros valores y también con nuestras carencias. Es como si fuera una relación real, en tiempo real... aunque de hecho no es así.

Hablar en público es hacer un viaje que tú ya has hecho antes.
--

Esa es la gran diferencia con la vida misma. Las personas que están ante usted van a hacer un viaje al que le encomiendan su capitaneo. Lo hacen convencidas de que usted ya ha hecho la ruta y por lo tanto les ayudará a comprender mejor los



detalles del viaje. O simplemente le escuchan para ver si vale la pena o no realizar el viaje que propone. Dicho de otro modo, si les inspira lo suficiente.

Ahí reside el secreto de hablar en público, no solo en la perfecta descripción de cada recodo del camino sino en las emociones que experimentó al hacerlo. No hay mayor convencimiento que el que nace internamente. Y para que nazca, antes hay que experimentarlo, hay que vivirlo plenamente. El conocimiento surge de la experiencia y por ello «creemos» en lo que conocemos, y a la vez somos más creíbles a los ojos de los demás.

Esa credibilidad es la única que puede dar consistencia a la movilización de otro ser humano. El cometido de un comunicador pasa por:

- 1) Crear conciencia.
- 2) Facilitar la comprensión.
- 3) Impactar.
- 4) Motivar al público.

Como puede imaginarse estos cuatro pasos representan un proceso que, solo una vez superado, puede inspirar lo suficiente para que a los demás les apetezca hacer algo. Porque eso debe quedar bien claro: la gente no hace lo que usted les dice, sino lo que a través de su inspiración les ha apetecido hacer. Deseo que no se confunda.

No deje de hablar de lo que usted ha vivido, de cómo se ha relacionado con el tema en concreto. Cuando confían en nosotros no es para que hagamos alardes de nuestras facultades comunicativas: solo esperan que compartamos nuestra experiencia. Que seamos de algún modo narradores de nuestra propia historia.

No es lo mismo hablar de las cosas, que narrarlas.
--

De pequeños nos enseñan a entender las cuatro cosas de la vida a base de cuentos. A medida que maduramos es fácil darse cuenta de que nuestra vida sigue acompañada de cuentos, metáforas, pequeñas historietas que nos sirven para «captar» lo esencial, lo que se supone debemos saber y actuar así en consecuencia. ¿En que se han convertido si no los anuncios de televisión?

Las cosas cambian mucho si son narradas. Hablar en público «diciendo cosas» es tanto como limitarse a «enumerar» cosas. Lo que pretendo transmitirle es la importancia de «revivir» aquello que contamos. Porque en esa vida, en la energía que utilizamos, está la diferencia entre hablar de las cosas o narrarlas. Cuando hay vida, hay emoción; y eso es lo que más llega a la gente. Así lo llevamos haciendo desde el principio de los tiempos.

\* \* \*



## RESEÑA BIBLIOGRÁFICA

### XAVIER GUIX

Xavier Guix, desarrolla desde hace veinte años su actividad profesional con relación a la comunicación. Conocido a través de programas de radio y televisión y por su actividad en el teatro, actualmente imparte cursos de habilidades directivas, comunicación y crecimiento humano. Colabora habitualmente como formador en EADA. Se ha especializado además en estudios de psicología, en Programación Neurolingüística (PNL), formación de formadores y *coaching*. Sus dos anteriores libros *Ni me explico, ni me entiendes* y *Si no lo creo, no lo veo* han sido un gran éxito de crítica y público.



[www.xavierguix.com](http://www.xavierguix.com)

### MIENTRAS ME MIRAN

Tiene en sus manos un libro que sintetiza la experiencia de más de veinte años hablando en público. Eso lo hace más esencial y menos teórico. Después de leerlo, usted sabrá cuáles son las cuatro ideas básicas que conviene tener en cuenta a la hora de hacer presentaciones, sean del tipo que sean, y disponer de los comportamientos más eficaces.

He huido del rollo, las técnicas complejas y los mil consejos de lo que debe hacer antes de hablar en público. Me interesa más hablar de lo que ocurre «mientras me miran». De los miedos del inicio a la euforia final cabe todo un recorrido de vivencias de las que podemos aprender. Por eso creo en la importancia de compartir experiencias, más que en dar abundantes fórmulas.

XAVIER GUIX



© 2005 Xavier Guix  
© 2005 Ediciones Granica, S.A.  
Empresa del Grupo Editorial Norma  
Primera edición: abril de 2005  
Dirección de producción: Rafael Marfil  
Producción: Manel Sánchez  
Diseño y compaginación: freiredisseny.com  
Impreso por Novagràfik  
ISBN: 84-7577-735-X  
Depósito Legal: B-20.763-2005  
Impreso en España – Printed in Spain