

TÉCNICAS DE HABLAR EN PÚBLICO

3ª EDICIÓN

JUAN LUIS BRAVO RAMOS
PROFESOR TITULAR DE UNIVERSIDAD
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID

Madrid, noviembre de 2008

ÍNDICE

1.- La eficacia en la comunicación oral.....	5
2.- Planificar y preparar	10
2.1.- Definir el objetivo	12
2.2.- Conocer a la audiencia.....	15
2.2.1.- Tipos de audiencias.....	16
2.2.2.- Tipos de eventos	21
2.2.3.- Funciones del moderador	27
3.- La estructura del discurso	30
3.1 Estructura de ponencias y comunicaciones	32
3.2.- El título de la charla	34
3.3. La estructura del discurso.....	35
4.- Técnicas de hablar en público.....	47
4.1.- Contactar con la audiencia	47
4.2.- El lenguaje corporal.....	50
4.3.- Vencer el nerviosismo	55
4.4.- La voz como herramienta	58
4.4.1.- Dinamizar la palabra.....	60
4.4.2.- Empezar alto y fuerte	62
4.4.3.- Establecer jalones	63
4.4.4.- Valorar las ideas principales.....	64
4.4.5.- La imagen y la frase de choque.....	64
4.5.- Gramática y palabra	66
4.6.- Ingenio y humor	69
4.7.- La autoadulación	71
4.8.- Hacer pausas	72
4.9.- Administrar bien el tiempo	73
4.10.- Preguntas y respuestas	74
4.11.- La improvisación.....	76
4.12.- Empleo de ayudas visuales.....	77
4.12.1.- Selección de ayudas visuales	78
4.12.2.- La pizarra.....	79
4.12.3.- El papelógrafo, rotafolios o láminas <i>multiplán</i>	80
4.12.4.- El Retroproyector.....	81
4.12.5.- La imagen fotográfica	84
4.12.6.- Sistemas de presentación	86
5.- Métodos y sistemas de actuación	88
5.1.- Métodos de actuación	91
5.1.1- Leer el discurso	91
5.1.2.- Memorizar	91
5.1.3.- Improvisación planificada	92
5.1.4.- Sistema de fichas	93
5.1.5.- Los guiones de la charla.....	94
Forma del guión	94
Lectura del guión	95
6.- Intervención en medios de comunicación	96
6.1. Los contactos con la prensa	96
6.2.-La intervención en radio	97
6.3. La intervención en televisión	98
7. Bibliografía.....	99

1.- La eficacia en la comunicación oral

Cuando tenemos que enfrentarnos a un auditorio, a pesar de la experiencia que podamos tener acumulada, todos sentimos un cierto desasosiego que se traduce en nerviosismo y temor. Alguna crónica parlamentaria nos cuenta que *Alejandro Lerroux* fue incapaz de hacer sus dos primeros discursos, rehusando la invitación y quedando en evidencia ante sus compañeros. *Ríos Rosas* fue dos años diputado antes de ser capaz de hacer un discurso ante un auditorio. La lista podríamos continuarla con muchos políticos actuales que antes de hacer su primer discurso en las Cortes o en cualquier otra cámara legislativa o de representación han pasado varias legislaturas. Algunos abandonan el parlamento sin haber sido capaces de hacer su primera intervención.

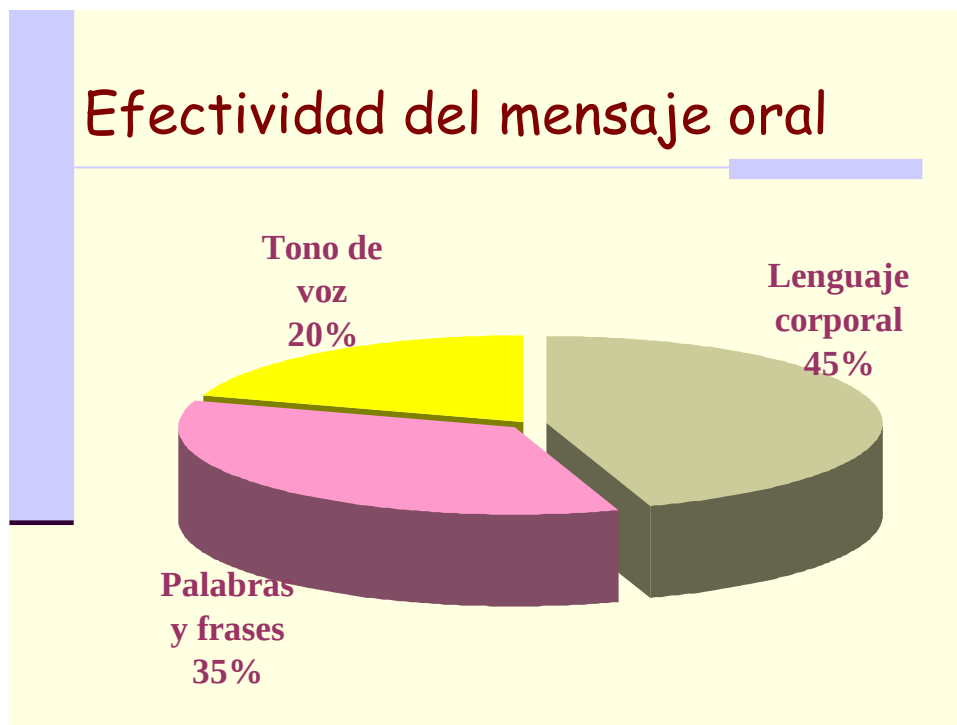
Esta sensación no es exclusiva de algunos políticos españoles. Hace ya algunos años, en los Estados Unidos, ante una encuesta en la que se pedía a 3.000 personas que seleccionasen de una lista las diez circunstancias que les causaban mayor temor, en un porcentaje muy elevado, colocaron en primer lugar hablar en público.

Todos hemos sentido algo parecido la primera vez y cuando tenemos que ponernos ante un auditorio todavía aflora esa sensación. Sin embargo, podemos afirmar, que para hablar en público y vencer los temores que nos pueda suscitar sólo es necesario **conocer el idioma, tener algo que decir y conocer algunas técnicas** que permitan hacer más eficaz nuestra comunicación. El dominio de estas técnicas de comunicación oral son las que, a pesar de los temores iniciales que la presentación ante un público suscita, pueden hacer buena una frase que cita *D. Carnegie* (1992): *dos minutos antes de ponerme en pie prefiero que me den de azotes a empezar; pero dos minutos antes de sentarme prefiero que me den un tiro a terminar.*

Para **transmitir cualquier información** es muy importante **saber presentarla** y ganar para nuestra causa a ese oyente más o menos abúlico o desinteresado. La comunicación oral exige algunas cualidades que, en algunos casos, son innatas al orador y, en otros, pueden ser adquiridas mediante el dominio de diferentes **técnicas de exposición**. Estas técnicas tienen tanto que ver con la preparación del contenido del discurso como de la puesta en escena y la intencionalidad que le demos a las palabras en el momento de pronunciarlas.

Según *Albert Mehrabian*, investigador en temas de comunicación, las palabras sólo producen el 7% del impacto que el orador causa en la audiencia. Otro 55% se deriva de aspectos visuales tales como el aspecto

externo, expresiones faciales, gestos, lenguaje corporal, posturas, etc., mientras que el 38% restante depende de la voz del orador. En esta misma línea, la revista *Quo* (1998) considera que la efectividad el mensaje oral depende de tres factores, fundamentalmente: **lenguaje corporal**, es decir, cómo actuamos ante la audiencia; de las **palabras y frases** que empleamos para la comunicación; y del **tono de voz** que empleemos.



Un escritor expone su idea una sola vez, pero el lector puede releerla tantas veces como sea necesario. En cambio, el orador, ha de ser consciente que sus palabras serán escuchadas sólo una vez y si los oyentes no lo oyen o lo comprenden con dificultad no pueden volver a escucharlo, por este motivo, debe estructurar su discurso de forma clara y fácil de seguir con resúmenes y ejemplos pertinentes.

Para captar y mantener la atención de los oyentes debemos ponernos en su lugar y asumir las necesidades de quienes nos escuchan debemos:

- ☐ Recurrir a las posibilidades expresivas de los gestos, la expresión facial y el contacto visual.
- ☐ Hacer participar al público.
- ☐ Reforzar y aclarar las ideas con ayudas visuales o impresas.
- ☐ Poner entusiasmo, sinceridad y vitalidad en la actuación.

- ❑ Mantener una actitud favorable y positiva hacia la audiencia.

Todos estos factores que inciden en la comunicación oral y que intervienen en el éxito de nuestra presentación tienen que ver con una serie de condiciones previas que el orador debe considerar antes presentarse ante el auditorio. Estas condiciones para una buena presentación las podemos resumir en:

- 1. Preparación.** Los buenos discursos nunca son fruto de la improvisación. Al contrario, detrás de ellos siempre hay una preparación exhaustiva. No debemos olvidar que la confianza excesiva puede suponer el primer despeñadero. Siempre, ante la eventualidad de una intervención pública, por muy dominado que tengamos el tema que vamos a tratar, es necesario prepararlo. Cuanto más minuciosa sea esta preparación más posibilidades de convencer a la audiencia tendremos. Esta preparación nos permitirá medir mejor las palabras, buscar los ejemplos más idóneos relacionados con las características de la audiencia y afrontar con confianza el discurso y con la seguridad de que no va a quedar nada importante sin decir.
- 2. Ensayo.** Está muy relacionado con la preparación y supone una puesta en escena previa a la que intervienen con los mismos recursos que vamos a emplear en la presentación y, si fuera posible, en el mismo escenario. Nos permite prever alguna contingencia, medir el tiempo del discurso, conocerlo mejor y generar confianza que nos permita superar los nervios en los momentos iniciales de la presentación.
- 3. Estado físico.** Hablar en público nos exige un esfuerzo físico e intelectual que sólo podremos superar con un determinado estado físico que mantenga nuestro cuerpo ágil y, sobre todo, la mente despierta. Resulta conveniente que, antes de un discurso importante, procuremos estar relajados. Conviene no hacer ningún exceso, dormir bien y un número suficiente de horas. Si el discurso es por la mañana debemos hacer un buen desayuno que nos dé fuerzas para toda la mañana y mantenga la mente despierta. La mañana, tras un adecuado descanso, es el mejor momento para hablar. Si, por el contrario, la charla va a tener lugar a primera hora de la tarde, procuraremos evitar cualquier exceso durante el almuerzo, procurando que la comida no sea copiosa, ni fuertemente condimentada y no tomar alcohol. Tampoco es conveniente abusar de

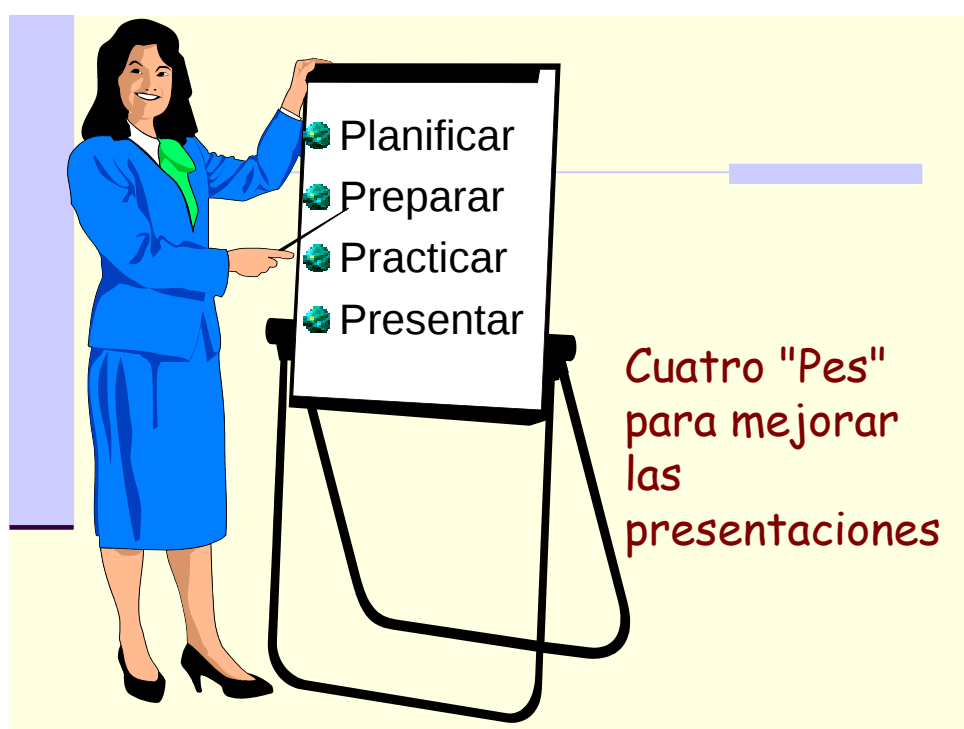
otras bebidas, salvo lo indispensable para acompañar la comida, y, menos aún, si estos tienen gas.

Condiciones para una buena presentación

- Preparación
- Ensayo
- Estado físico
- Actitud mental positiva
- Conocimiento previo
- Acogida inicial favorable

4. **Actitud mental positiva.** Es una condición imprescindible para que el orador consiga hilvanar un buen discurso. Esta actitud mental ha de ser positiva tanto hacia la audiencia como en lo que se refiere a nuestras actitudes como orador. Desde el momento en el que somos conscientes de que debemos hacer una presentación en público hemos de considerar que la audiencia, además de estar interesada en nuestro discurso, es la mejor que podemos encontrar, es maravillosa, nuestro discurso va a ser memorable, entendido y aceptado por ella. Además, nosotros vamos a estar a la altura de las circunstancias y vamos a hacer un buen discurso.
5. **Conocimiento previo.** No es conveniente hablar de temas de los que no tengamos un conocimiento exhaustivo. Aunque preparemos un discurso con todo lujo de detalles, lo escribamos y nos lo aprendamos, siempre habrá un resquemor en nosotros producido por el miedo a lo que no dominamos y a la reacción de los posibles expertos entre los oyentes y, también, ante la certeza de que estamos engañando. En esta situación nuestro discurso será inseguro, vacilante, falto de entusiasmo y convicción y esto será percibido por la audiencia. En definitiva, no debemos dejarnos tentar por cantos de sirena y otros halagos que nos propongan hablar de temas que no formen parte de nuestro dominio.

6. Acogida inicial favorable. La primera impresión que reciba de nosotros, en todos los aspectos, es la que le va a servir a la audiencia para sopesar el tiempo que nos quiere dedicar y el agrado con el que piensa hacerlo. Un error en el inicio de un discurso puede lastimar el resto de la charla. Por ello, debemos ser muy escrupulosos tanto en lo que decimos al principio del discurso como en la toma de contacto con el grupo al que nos dirigiremos. Un mal comienzo puede suponer el inicio de una catástrofe. La atención es selectiva y en esos primeros momentos, la audiencia está juzgando nuestra competencia, nuestra honestidad y, en definitiva, si le caemos bien.



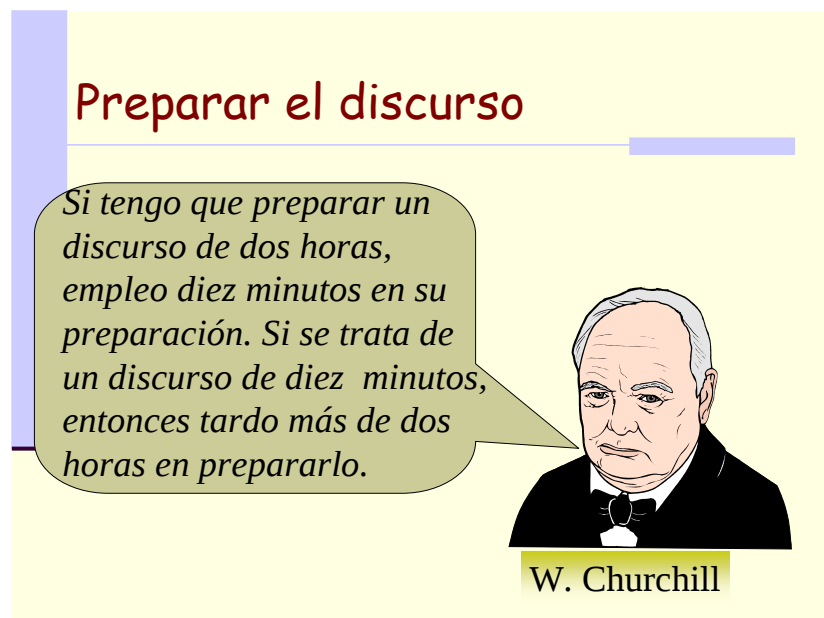
Dale Carnegie Training afirma que muchas personas creen que los buenos comunicadores nacen con este don, pero la realidad es que todo el mundo puede aprender el secreto. Con práctica y orientación las personas más tímidas pueden emular los grandes oradores. Las primeras versiones de *Microsoft Office PowerPoint* en un apartado destinado a orientar a los usuarios sobre el manejo de la aplicación para sacar partido a las presentaciones en público, recomiendan la regla de las “4 pes” que consiste en:

- ❑ **Planificar**, que supone conocer a la audiencia en cuanto a sus conocimientos, vivencias, necesidades y objetivos. Para definir, a continuación, el propósito de la charla, basándonos en los resultados que se esperan de la audiencia.

- ❑ **Preparar** la charla, mediante una actitud mental positiva, con un comienzo que capte la atención, al presentar evidencias y elementos visuales: estadísticas, analogías, demostraciones, testimonios o documentos; desarrollar transiciones entre los puntos clave y preparar un final memorable.
- ❑ **Practicar** la presentación completa, ensayando ante un instructor, un amigo o una cámara de vídeo.
- ❑ **Presentar**, adoptando para ello una actitud profesional, centrándonos en lo fundamental, causando buena impresión a la audiencia, compenetrándose con ella, manteniendo su atención y terminar dejando una impresión favorable y duradera.

2.- Planificar y preparar

Conviene dedicar un tiempo importante para la preparación de un discurso. *Si tengo que pronunciar un discurso de dos horas, empleo diez minutos en su preparación. Si se trata de un discurso de diez minutos, entonces tardo unas dos horas en prepararlo (Winston Churchill).*



El ensayo es la clave del éxito y una baza que no pueden desdeñar ni siquiera los oradores expertos. Es lo que puede convertir una charla me-

diocre en una memorable. Los ensayos nos ayudan a [*Stuart*, (1991), P.-106]:

- ☐ Familiarizarnos con el tema.
- ☐ Dominar el síndrome de la mente en blanco.
- ☐ Ganar confianza.
- ☐ Controlar los nervios.
- ☐ Desarrollar la voz y sus inflexiones.
- ☐ Utilizar adecuadamente el lenguaje corporal.

También sirven para añadir nuevos ejemplos y anécdotas en los que no habíamos reparado al preparar el original.

Para ensayar podemos utilizar una audiencia imaginaria a la que dirigirnos, o un grupo de amigos, compañeros, etc. a quienes habrá que informar con antelación lo que queremos conseguir con la charla y cómo hacerlo. También podemos efectuar el ensayo ante una cámara de vídeo y, a continuación, comprobar personalmente y con alguien de nuestra confianza el resultado. En este último caso, debemos plantearnos que estamos ante una audiencia auténtica con la que establecemos contacto visual y ante la que desplegaremos todas nuestras cualidades expresivas: voz, gestos, apoyos visuales, etc.

Para valorar nuestra actuación podemos recurrir a alguna guía de indicadores, como la que presentamos de *Stuart*, [(1991), p.- 106], que nos proporcione una información objetiva sobre aquellos aspectos de nuestra actuación que debemos acentuar, los que debemos mejorar y los que son adecuados.

Debemos controlar la duración de nuestra intervención. No tenemos ningún motivo para pasarnos del tiempo asignado. Si vemos que se agota nuestro tiempo, no debemos ir más deprisa, sino resumir todo lo que podamos, prescindir de algunas partes del discurso y buscar un punto para concluir.

Lo ideal para este ensayo es llevarlo a cabo en el lugar y en las condiciones donde tendrá lugar la charla, haciendo uso de las ayudas visuales que emplearemos en la ocasión y la misma indumentaria que vamos a vestir, incluidos los zapatos.

PUNTOS PARA EL ANÁLISIS DE LA ACTUACIÓN [Stuart (1991)]		
	SI	NO
¿Hemos dado a conocer las ventajas que sacará la audiencia de escucharnos?		
¿Hemos expuesto nuestras credenciales?		
¿Hemos presentado la estructura de la charla?		
¿Conocemos las actitudes de la audiencia?		
¿Nos hemos identificado con ella?		
¿Hemos ido anunciando, con claridad, los diferentes puntos?		
¿Hemos empleado ejemplos, anécdotas, comparaciones, etc. para respaldar lo más importante de la charla?		
¿Hemos hecho resúmenes periódicos?		
¿Antes de pasar a lo siguiente, hemos recapitulado sobre lo anterior?		
¿Hemos empleado preguntas retóricas para conducir a la audiencia a un camino previamente trazado?		
¿Hemos tenido cuidado en el uso de abreviaturas y de terminología especializada?		
¿Hemos empleado ayudas visuales para aclarar puntos complicados o suscitar interés?		
¿Hay claridad y ligazón lógica entre cada uno de los puntos tratados?		
¿Hemos indicado que llegamos al final?		
¿Hemos resumido los puntos principales?		
¿Hemos pedido a la audiencia que emprenda la acción esperada de ellos?		
¿Hemos concluido con una idea o frase estimulante?		

Debemos comprobar que no jugamos con el anillo, los gemelos o los botones, que no nos metemos las manos en los bolsillos y que no jugueteamos con nada que estos puedan contener.

Hay que ensayar que, una vez que nos hayan presentado, hemos de caminar decididos hacia el lugar desde el que vamos a hablar, haremos una pausa mirando a la audiencia para establecer el primer contacto visual que les mostrará nuestro agrado por estar allí y, tras respirar hondo, comenzaremos a hablar. Esta pausa inicial puede ser larga pero va a permitir a la audiencia fijar la atención en nosotros y prepararse para escuchar.

2.1.- Definir el objetivo

Antes de enfocar la alocución es conveniente establecer de forma clara cual es el propósito de la charla y fijar los resultados que esperamos obtener de la audiencia. Debe quedar claros aspectos como:

- ☐ ¿Por qué vamos a hablar?

- ❑ ¿Qué deseamos conseguir?
- ❑ ¿Cómo queremos que reaccione la audiencia?

Cualquier objetivo que nos propongamos debe ser concreto y alcanzable. Así, una vez terminada la charla podremos medir su incidencia. En este sentido, debemos definir el propósito de la charla para establecer tanto la estrategia como las argumentaciones que en su preparación vamos a emplear.

Una charla puede tener distintos objetivos que, a su vez, se pueden combinar entre ellos:

- ❑ **Informar**, es decir, transmitir una información concreta que los asistentes deberán conocer y valorar. Para que sea eficaz, dicha información es necesario fundamentarla con datos y otros conocimientos que le den rigor y veracidad. Es una manera muy objetiva de comunicar que está basada en la aportación continua de datos contrastados y confirmados. Por este motivo, ese necesario depurar el discurso al máximo y emplear el tiempo con precaución. Cifras, tablas, gráficas, imágenes concretas sobre la cuestión que se expone serán decisivas para lograr el objetivo de la presentación.
- ❑ **Comunicar**, es parte de un discurso informativo donde por encima de presentar datos, se busca la respuesta de la audiencia. En unos casos para rebatirlos y, en otros, para asumirlos tras la correspondiente discusión. La participación de la audiencia en forma de preguntas y otro tipo de intervenciones es fundamental en este planteamiento. Si no hay respuesta, hay información pero falla la comunicación que es la pone de manifiesto que el contenido ha llegado a la audiencia.
- ❑ **Persuadir** consiste en inducir u obligar a alguien con razones, en ocasiones poderosas, a creer o hacer algo. La persuasión depende, en primer lugar, de la persona que habla y la relación jerárquica, profesional o de prestigio que representa con respecto a la audiencia y, en segundo lugar, a los argumentos que se empleen. Los datos pueden contribuir a esa persuasión, pero lo fundamental son los razonamientos que se usen y la forma de articularlos durante el discurso: entusiasmo, gravedad, claridad, etc.



- ❑ **Motivar**, a través de una presentación supone disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo o realice alguna acción. En este caso, el orador tendrá que recurrir a la persuasión y a los datos, pero siempre desde un punto de vista positivo. El discurso puede ser, en parte vacío y grandilocuente, con continuos elogios a la audiencia pero sin olvidar el objetivo principal. Los apoyos visuales serán muy cuidados, gratificantes para la audiencia y con algunos toques de humor o, al menos, con la intención de buscar una sonrisa cómplice.
- ❑ **Vender** es, en definitiva, la acción de exponer u ofrecer al público los géneros, mercancías servicios, etc. para quien las quiera comprar. Pero en este tipo de discursos lo que se pretende, en la mayoría de los casos, es persuadir a la audiencia con razones aparentes de la bondad o utilidad de una cosa sin reparar si en la realidad la tiene. No hay autocrítica y toda la información va dirigida a poner de manifiesto las ventajas del producto. Frases impactantes, directas, repetitivas e imágenes de gran calidad que las apoyen serán fundamentales en este objetivo.
- ❑ **Enseñar** consiste en instruir o amaestrar con reglas, preceptos o la transmisión de contenidos de carácter educativo o general que deben ser entendidos y aprendidos por la audien-

cia. Frente a la información, donde la audiencia se hace consciente, se entera o conoce determinados hechos, datos o circunstancias, en un proceso de enseñanza se busca que los discentes sean capaces de retener esa información y sean capaces de emplearla con solvencia y rigor en aquellas situaciones en las que sea preciso o les sea requerida. Debe ser un discurso claro, concreto, muy ordenado y con repeticiones continuas e intencionadas. Los datos y las informaciones para que se puedan comprender deben ir acompañadas de ejemplos y situaciones que hagan más sencillo el aprendizaje. Es fundamental relacionarlo con los conocimientos previos del alumno, sus áreas de interés y su experiencia significativa.

- ❑ **Educar** es una forma de dirigir, encaminar, doctrinar, desarrollar o perfeccionar las facultades intelectuales y morales de los alumnos a través de preceptos, ejercicios y ejemplos. Como vemos, este objetivo es mucho más complejo que los demás y lleva aparejado para su desarrollo aspectos de carácter actitudinal y filosófico que van más allá de la enseñanza. Como asegura *Enrique Rojas* (psiquiatra) *Educar es instruir, formar, guiar sacar lo mejor que hay dentro de una persona; irla puliendo y limando para hacerla más dueña de sí misma.*

En función de cada una de estas intenciones debemos preparar tanto los contenidos que vamos a desarrollar como los recursos expresivos que vamos a utilizar.

2.2.- Conocer a la audiencia

Además de establecer el objetivo de la comunicación y, para que esta se muestre eficaz, también es necesario conocer a la audiencia y saber responder a preguntas como:

- ❑ ¿Por qué vienen?
- ❑ ¿Qué esperan?
- ❑ ¿Cuáles son sus deseos?

No obstante, no se deben confundir los objetivos con las expectativas de la audiencia. Si nos enfrentamos a una audiencia de mala gana, deberemos explicarle, desde el inicio de la charla, cuáles son las ventajas que pueden obtener escuchando lo que vamos a decir.

Planificar: conocer a la audiencia



El conocimiento de la audiencia nos permitirá, además de contactar con ella, conocer su nivel de información y las nociones que tiene con respecto al tema que vamos a tratar. Informaciones tales como: ¿cuánto saben mis oyentes sobre el tema? ¿Cuánto creen saber? o ¿cuánto desean saber? serán fundamentales para encauzar nuestro discurso en profundidad, forma de expresión, vehemencia en la presentación, terminología, etc. Si el nivel de la audiencia es dispar, lo mejor es comenzar con una información de base suficiente para que todos puedan comprender lo que se les va a contar a continuación. Hemos de tener cuidado para no molestar a la audiencia más entendida, para lo que podremos emplear frases del tipo *Como Vds. ya sabrán...*, *permítanme recordarles...*, *supongo que ya conocen...* etc. Hay que evitar frases como *en atención a los que no saben...*, *para aquéllos que no conozcan bien el tema...*

2.2.1.- Tipos de audiencias

Cuantos más detalles conozcamos de la audiencia, más éxito lograremos en la presentación. Es conveniente saber:

- ❑ **¿Quiénes son los oyentes?** Es muy importante conocer a qué se dedican, cuál es su nivel de estudios, si están adscritos a una determinada tendencia o pertenecen a un grupo más o menos organizado, etc.
- ❑ **¿Por qué asisten a charla?** No es lo mismo una audiencia voluntaria y, en consecuencia, interesada en el tema que una

audiencia que está forzada a asistir. Y si se da esta última circunstancia conviene saber qué fuerza su asistencia.

- ❑ **¿Motivación?** El motivo por el que asisten puede ser muy variado. Pero convendría conocer si la asistencia a nuestra charla se debe a un interés profesional, personal, por afición o a la mera curiosidad.
- ❑ **¿Es la audiencia hostil?** Este detalle resulta especialmente interesante, pues las primeras frases, aquellas en las que la audiencia va a calcular el esfuerzo que va a dedicar al orador, son fundamentales para ganarnos a la audiencia. Pero también esta hostilidad se puede manifestar en gestos o preguntas a lo largo de la presentación o, incluso, al final que pueden afectarnos a nuestra moral. Si la audiencia es hostil y sabemos el motivo podemos intentar congratularnos con ella o, directamente, renunciar a nuestra charla. Lo más adecuado es intentar el acercamiento y, si no lo conseguimos, una vez que sabemos que no es por nuestra culpa reducir la duración del discurso.
- ❑ **¿Qué conocimientos tiene sobre la materia que vamos a exponer y, concretamente, sobre el tema que vamos a abordar?** Si los oyentes están suficientemente formados podremos prescindir de preámbulos e informaciones redundantes e innecesarias y en cuanto a la terminología podremos emplear aquella que sea más cercana a la materia. Esto nos permitirá emplear un lenguaje directo, concreto y certero lo que redundará, a su vez, en la aceptación del orador por parte de los asistentes, pues las profesiones emplean una jerga propia que indica la pertenencia a un determinado grupo, lo que le da cohesión y cierta identidad. Puede suceder que la audiencia conozca el tema de nuestra intervención o, al menos, una gran parte. En este caso hemos de ser prudentes de no repetir lo obvio y, sobre todo, no recrearnos en ello. Si esto es así conviene emplear la modestia a lo largo de la intervención, resaltar sólo los puntos importantes o aquellos que consideremos que aportan algo nuevo y dedicar un tiempo al debate o intercambio de opiniones con el grupo. Si conocemos las necesidades concretas de grupo será más fácil dar respuesta. Pero, en ningún caso, debemos caer en la complacencia con la audiencia y orientar el discurso únicamente en la dirección que ésta quiere oír. Nuestros puntos de vista deben quedar

claros tanto en lo que coincidimos como en lo disentimos y nos hacemos un flaco saber si nos limitamos a señalar únicamente aquello que el auditorio quiere escuchar. Debemos ser cuidadosos, llevados por las peticiones o halagos de la audiencia, en decir o ocultar planteamientos que nos puedan comprometer personal, intelectual o profesionalmente y de lo que nos podamos arrepentir.

- **¿Uso de la información?** Si conocemos este detalle podemos ser, por un lado, más concretos en nuestra alocución, tocando sólo aquellos temas que la audiencia necesita y, por otro, en función del uso que vayan a hacer del contenido de la presentación deberemos ser más o menos prudentes con los comentarios y, sobre todo, con los datos que vamos a emplear a lo largo de la charla.
- **¿Tipo de reunión?** Este aspecto condicionará en gran parte la intervención. No es lo mismo una **charla única**, tras la que no voy a tener más contacto con el grupo, que una parte o un capítulo de una **serie** y, por lo tanto, de un contacto más prolongado con la audiencia. Además, tendremos que tener en cuenta el carácter de reunión y el lugar donde ésta se va a celebrar. Si se trata de una **asamblea** o una reunión multitudinaria cercana al mitin político emplearemos unos argumentos y una elocuencia muy diferentes al de una **reunión de grupo** donde se hace posible un diálogo posterior y, sobre todo, si hay un grupo con unos intereses muy concretos. No será el mismo planteamiento que el de una **copa de bienvenida** o comida donde nos vemos obligados a decir unas palabras a los postres. En estos casos la brevedad se impone, la concisión en cuanto al tema a tratar y el tono que ha de ser forzosamente emotivo para no aguar la fiesta. Lógicamente, no es lo mismo dar una bienvenida que una despedida y seremos muy prudentes y especialmente sensibles si la intervención es debida a un hecho luctuoso.

Además de estos detalles que acabamos de apuntar, nos conviene identificar el tipo de audiencia al que nos vamos a dirigir que, básicamente, va a depender de estos dos factores:



Tipos de audiencia



-  **Entorno**
 - **Académico:** Conocemos lo que se ha publicado sobre la materia y la conocemos a fondo
 - **Profesional:** Tenemos un conocimiento práctico
-  **Tema**
 - **Expertos:** Importa lo que hay detrás de las argumentaciones
 - **Usuarios:** Es fundamental el manejo y su aplicación práctica
 - **No-expertos:** Es suficiente con una información general, mezcla muy sucinta de las anteriores



El entorno

Con esto nos estamos refiriendo al ambiente en el que se mueven los asistentes a la charla o al del lugar donde la vamos a impartir. Si el entorno está formado, en su mayor parte por **académicos** o tiene lugar en un centro educativo, debe dar la sensación de que conocemos a fondo la materia y que estamos al tanto de los últimos datos y publicaciones sobre ella. La cita, sin abusar de este recurso, de expertos o reconocidos eruditos se hace imprescindible para ganar credibilidad. Si el entorno está formado mayoritariamente por **profesionales** les haremos ver que tenemos un conocimiento práctico de la materia y que podemos ayudarles a resolver sus problemas. Para ello, a lo largo de la charla habrá que buscar su complicidad haciendo alusión a ejemplos u otras situaciones en las que puedan verse reflejados. Hemos de tener en cuenta que no hay nada que irrite más a los usuarios o profesionales de cualquier ámbito que la charla teórica con conceptos, definiciones o cualquier otro planteamiento alejado de la realidad.

Su relación con el tema

Es decir, de los **expertos** que lo que desean es ir más allá de la mera exposición y conocer los entresijos que hay detrás de la materia objeto de la charla. Aquí lo importante es la exposición ordenada de los argumentos que nos llevan a las explicaciones y, lo más importante, en qué nos basamos para decirlo así. El experto tendrá que tener la información suficiente como para llegar al mismo resultado en el caso de que repita el

proceso, bien sea experimental o puramente teórico. En cambio, los **usuarios**, estarán mas interesados en el rendimiento que le pueden sacar al contenido que en el fundamento último en el que éste se basa. Será, entonces, una información de carácter utilitario, centrada en las aplicaciones, llena de ejemplos y demostraciones y, sobre todo, concreta y limitada a las necesidades de los usuarios. Por último, nuestro público puede estar formado por **personas no expertas** en la materia movidas por la curiosidad o el interés que lo que buscan es tener cierta información. No les podremos hablar como usuarios, pues los ejemplos y las situaciones prácticas no les dicen nada ni tampoco como expertos, pues corremos el riesgo de aburrirles y de que no entiendan nada de lo les estamos exponiendo. En este caso la charla será muy ordenada, con ejemplos cotidianos y ausencia de teorías complejas. Siempre que se vierta un concepto, un término especial o un razonamiento que se salga de la lógica general lo explicaremos y no tenderemos miedo a la repetición. Manejaremos pocos conceptos, bien argumentados y explicados con una terminología que, a medida que vaya apareciendo, explicaremos brevemente.

Además de conocer quiénes son, en el momento de prepara el discurso, es conveniente saber:

- ❑ **¿Dónde tendrá lugar el acto?** Tanto para saber donde está el lugar y no tener dificultades para llegar como las condiciones que éste ofrece y que van desde los medios que pone a nuestra disposición (micrófonos, proyectores, estrado, servicio de fotocopias...) como las condiciones en las que la audiencia va a estar (comodidad, nivel de iluminación, disposición de los asientos, temperatura...). Es evidente que cuanto mejor esté equipado el lugar más posibilidades nos ofrecerá para la presentación. Si las condiciones no son las más adecuadas puede ser conveniente reducir la duración del acto.
- ❑ **¿Cuándo?** Es imprescindible estar bien informado de la fecha y la hora para no comprometernos en otros quehaceres y, sobre todo, llegar con tiempo para *tomar posesión de lugar* antes de que empiece a entrar la audiencia. Esto nos dará confianza. Pero también es conveniente conocer el momento de nuestra intervención, pues no es lo mismo hacerlo a primera hora de la mañana con la audiencia receptiva a última hora de la tarde donde debemos prever el posible cansancio de ésta y emplear, en la medida de lo posible, técnicas como el diálogo o el humor que contrarresten esta desventaja.

- ❑ **¿Cuánto dura?** Nuestra charla y todo lo que a través de ella vamos a exponer estará siempre condicionada por el tiempo del que disponemos. Este condicionará el tipo de discurso, su profundidad y los aspectos del tema que vamos a tratar. No es lo mismo una comunicación de 10 minutos donde iremos a los aspectos fundamentales del contenido que una conferencia de una hora donde podemos incluir anécdotas, toques de humor y otros recursos expresivos que en los formatos reducidos no tienen lugar. Una conferencia de una hora debe ser suficiente para exponer un tema completo y sin completar este tiempo permitir a los oyentes formular alguna pregunta.
- ❑ **¿Qué tema hemos de abordar?** Cuanto más acotado esté este asunto más posibilidades tenemos de interesar a la audiencia. Si hablamos nosotros solos hay que planificar muy bien qué aspectos del tema vamos a tratar para, sin pasarnos del tiempo, conseguir que la audiencia se lleve una versión cabal. Pero si vamos a intervenir con otros conferenciantes esta acotación del contenido es fundamental para no caer en contradicciones o, lo que es aún peor, reiteraciones con los que han intervenido o van a intervenir.
- ❑ **¿Qué otros oradores intervienen?** Es imprescindible saber quiénes son, de qué van a hablar, cuales son sus posiciones ideológicas o dentro de la materia que van a exponer y en qué lugar, con respecto a nosotros, van a intervenir.

2.2.2.- Tipos de eventos

Nuestra intervención puede ser un acto aislado como una conferencia o simple charla ocasional en una situación más o menos formal y, por tanto, sin relación con otros acontecimientos o formar parte de una serie de actos relacionados entre sí y sujetos a una determinada organización. Si esto es así, nuestra intervención tendrá un valor diferente al estar influida o mediatizada por las características del acto y las reglas en cuanto a su organización.

Además de la intervención en una conferencia o en una serie de éstas unidas por una afinidad temática o coyuntural nuestra alocución puede tener carácter científico o técnico y formar parte de uno de los siguientes eventos:

Congreso

Se trata de una reunión regular de varios cientos o miles de individuos pertenecientes a un ámbito profesional, cultural, religioso u otro grupo. Puede tener frecuencia anual y bianual. Puede durar varios días y tener sesiones simultáneas. Dentro de la escala de este tipo de acontecimientos ocupa la parte más alta por su importancia y número de asistentes. Se identifican por el hecho de que los asistentes tienen un papel interactivo en ponencias, comunicaciones, foros y debates de todo tipo.

En el orden académico, suponen una revisión o puesta al día de las teorías más en boga en el momento, tanto desde el punto de vista de las líneas de trabajo que se están desarrollando como por la terminología que se emplea. Los investigadores o asistentes pueden percibir en él el estado de la cuestión en su área de trabajo, darse a conocer entre sus colegas y abrir nuevas líneas de discusión que inunden las revistas y publicaciones y den pie a las líneas de trabajo del próximo evento.

Algunos autores consideran que para que se pueda denominar congreso debe durar más de dos días y participar en él más de quinientas personas. Es habitual que en este tipo de eventos mayoritarios se organicen actividades complementarias o paralelas, incluidas actividades turísticas o de ocio que sirvan para promocionar el lugar donde el congreso tiene lugar.

Tipos de eventos

Meeting Incentive Convention Exhibition

- ✓ Congress
- ✓ Conference
- ✓ Meeting
 - ✓ Forum
 - ✓ Seminar
 - ✓ Workshop
- ✓ Simposio



Jornadas (*Conference*)

Este evento tiene distintos nombres, sobre todo en España. Pero de lo que se trata es de un congreso a pequeña en escala. No tiene periodicidad fija sino que se organiza una sola vez únicamente cuando se considera que hay algún asunto que merezca o se dispone de medios suficientes para la organización.

Siempre a menor escala que un congreso, suele estar organizado en base a plenarios con personas relevantes del área temática en la que se desarrollan las jornadas. De los que, a su vez, se desprenden sesiones paralelas en las que se presentan y discuten, en sesiones paralelas distintas comunicaciones presentadas por los asistentes, previa aprobación por un comité científico.

Encuentro o reunión (*Meeting*)

Es cualquier reunión de más de 15 personas de distintos lugares que son convocadas con una determina antelación para debatir sobre un tema de actualidad en su condición de expertos o interesados en la materia. Se aplica a convenciones, apartados de un congreso, seminarios, talleres o simposios...

Suele tener un carácter más selecto o, si se quiere, menos ambicioso pues no se hace una convocatoria amplia en la que se invitan a todos los que puedan estar interesados, si no a unas determinadas personas en función de su afinidad, por lo específico de su trabajo, por proximidad geográfica, etc.

Dentro de este aparato de reuniones podemos distinguir entre:

- ❑ **Forum.** Es aquella reunión o parte de ella en la que se desarrolla una discusión organizada según un tema propuesto por los organizadores o de interés general. En principio, aunque haya un ponente principal, los asistentes, que no pueden ser demasiados, tienen la palabra y la *obligación* de intervenir.
- ❑ **Seminario.-** Es un encuentro de especialistas interesados en diferentes tareas pero que tienen interés en aprender en una determinada materia. Hay unos ponentes que explican o exponen sus experiencias y unos asistentes receptivos a los primeros pero no por ello mudos ante lo que allí se expone. Suele acabar con unas conclusiones para el consumo del grupo o, si el seminario forma parte de una reunión más amplia como un congreso, para elevarlas al plenario.

- ❑ **Taller o *Workshop*.** Es un seminario donde se enfatiza la libre discusión, intercambio de ideas, demostraciones y, sobre todo, va asociado a tareas prácticas. Muchas de ellas relacionadas con la operación de equipos complejos, aplicaciones informáticas u otras actividades donde los asistentes al terminar deben presentar un producto.
- ❑ **Simposio.** Es una reunión de expertos en un determinado campo donde se presentan comunicaciones por especialistas sobre determinados temas. Los asistentes, a su vez, también experto en la materia debaten con los ponentes y entre sí. Al terminar se hacen recomendaciones sobre los problemas que han sido objeto de discusión.

Dentro de cada uno de estos eventos que hemos descrito existen diferentes apartados en los que como oradores podemos tener distintos **tipos de participación**. Los más comunes son:

- ❑ **Presidente/a (de Sesión, de Mesa Redonda...)** (*Chair person, chairman, chairwoman*). Se trata por lo general de un título honorífico con el que queremos premiar a ciertas personas por su trabajo en la organización del evento, por reconocimiento de su valía o como agradecimiento por las facilidades otorgadas para organizar el acto. También, si se trata de una personalidad importante en el tema que se va a tratar, además de reconocer su valía, su propia persona da renombre al acontecimiento. Sus funciones son las propias de un moderador y siempre se guardará unas palabras relacionadas con el tema si está en condición de experto en la materia en la que se va a intervenir. Ha de ser prudente para no pisar el contenido de los van a intervenir y, en ningún, caso hacerse el protagonista y eclipsar a estos.
- ❑ **Conferenciante** (*Speaker, keynote speaker*). Ofrecer una conferencia en una sesión plenaria de cualquier evento es un papel reservado a grandes expertos o personalidades en la materia. Su función es aportar una visión general de los temas que se van a discutir en el congreso o reunión científica, dar las últimas novedades sobre el estado de la cuestión y aportar suficientes elementos para el debate posterior en mesas redondas, ponencias y comunicaciones.

Tipos de participación

-  **Presidentel/a** (de Sesión, de Mesa Redonda...) (*Chair person, chairman, chairwoman*)
-  **Conferenciante** (plenario) (*Speaker, keynote speaker*)
-  **Moderador/a** (*Moderator, coordinator*)
-  **Ponente** (*Speaker at a conference*)
-  **Panelista** (*Panelist*)
-  **Comunicante** (*Speaker*)
-  **Póster** (*Research Poster*)



- ❑ **Moderador/a** (*Moderator, coordinator*). Su función es organizar las ponencias, paneles o comunicaciones que se desarrollarán bajo su control. La labor de moderador, con las funciones que desarrollaremos a continuación, se suele encarga a aquellas personas que, relacionadas con el tema, la organización o por su valía personal, la organización del evento considera oportuno. En ocasiones, son personalidades dentro del campo científico que aborda el congreso que no han querido hacer una ponencia pero que están dispuestas a participar para dar relieve al acto y como apoyo a la organización.
- ❑ **Ponente** (*Speaker at a conference*). Sigue en orden de importancia al conferenciante. Su intervención también se realiza en el plenario y a petición de la organización del evento. La intervención es más corta, alrededor de media hora, y debe desarrollar uno de los temas o apartados en los que está dividido el acontecimiento. Debe aportar pautas para el desarrollo del encuentro, promover los debates y orientar el contenido a unas conclusiones que debería ser concretas, realistas y asumibles por los asistentes o las autoridades responsables. Si la duración se limita a la media hora que hemos indicado, lo más común es que el comunicante aborde una parte del problema, dejando otros aspectos a los demás ponentes que, dentro del mismo tema, le precedan o sucedan. En el mundo

académico es un mérito pronunciar una ponencia dentro de un congreso.

- ❑ **Panelista** (*Panelist*). Es un papel muy parecido al del ponente de mesa en todos los sentidos y se suele encargar al mismo tipo de persona. La única diferencia es que el panel de expertos obliga ser muy certero en el planteamiento. Se nos pide una opinión que debemos exponer en un tiempo breve (10-15 min) y que debemos debatir con el resto de los integrantes del panel y con los presentes en la sala. Esta intervención no es tan extensa como la ponencia, necesita menos preparación en cuanto a medios de exposición o argumentos científicos, pero debe ser certera en el planteamiento y muy clara en la exposición. Se nos pide una parte del tema concreto que no interfiera en el resto de los panelistas, menos aún que se repita, y que dé lugar a un debate. Es un papel más propio de un usuario experto que de un académico con el que encaja mejor la ponencia.
- ❑ **Comunicante** (*Speaker*). Es la aportación de los asistentes al encuentro. Los comunicantes son los verdaderos protagonistas, si embargo el valor de una comunicación está por debajo de cualquiera de las intervenciones anteriores. El comunicante no es invitado personalmente por la organización del congreso por sus méritos. Es más, para poder hacer una comunicación es necesario presentarla con antelación, o al menos un resumen, para que sea discutida por un comité científico que decidirá si es admitida y en qué sesión. Por lo general, las comunicaciones son experiencias en las que la parte teórica se limita a contextualizar el trabajo y donde lo fundamental es la experiencia. El tiempo para defender una comunicación oscila entre 10 y 15 minutos y, en los grandes congresos, suele hacerse en sesiones paralelas después de los plenarios. Si la reunión es un simposio, donde la selección es más meticulosa, la comunicación también es más valiosa y puede formar parte de un sesión plenaria.
- ❑ **Póster** (*Research Poster*). En la mayoría de las reuniones, a todos los efectos tiene el mismo valor que la comunicación y la misma estructura. La diferencia está en el modo de presentación, pues aquí predominan, por encima de todo, los elementos visuales (gráficas, figuras, fotografías, tablas, textos muy condensados...) y la defensa. Aquí no es necesario

exponer el tema y, por lo tanto, el conocimiento del idioma no es tan necesario, por lo que es una buena aproximación al mundo de los encuentros científicos para doctorandos, investigadores noveles o aquellos expertos que tienen dificultad con el idioma del encuentro. Hasta hace poco, las sesiones de pósteres eran paralelas a las comunicaciones o incluso a las pausas de café. Actualmente, dado el auge que han tomado, tienen un tiempo y un espacio reservado para ellas y los comunicantes, además de colocar su póster, tienen que atender a los posibles interesados durante un tiempo que la organización les asigna. Al igual que con las comunicaciones, la organización, además de seleccionar las propuestas pone unas condiciones en cuanto al formato, los apartados y el aspecto que estos tienen que presentar.

2.2.3.- Funciones del moderador

Una mesa redonda o un panel en el que intervienen expertos sobre distintas materias ha de estar dimensionado tanto a las personas que en él intervienen como al tiempo del que hemos dispuesto para su desarrollo. Esta idea de *dimensionamiento* se refiere a:

1. **Las personas que intervienen**, es decir, que representen, cada una de ellas, diferentes enfoques del tema que vamos a tratar. Sin dejar fuera ninguno de los posibles vértices de la discusión y, a su vez, que ninguno de estos se repita. En este mismo aspecto procuraremos buscar que los integrantes del panel tengan un peso similar en su ámbito de influencia, con el fin de que las opiniones de unos no adquieran un preponderancia sobre las de los otros.
2. **El tiempo** es un factor condicionante de extraordinaria importancia, pues nos va a determinar:
 - ❑ **El número de ponentes.** Podemos suponer que para que sea un panel y no una comunicación debe haber más de dos invitados. Un número alto de ponentes presenta una visión mucho más rica del tema que se debate pero se corre el riesgo de disgregar la discusión y no entrar en ningún aspecto o, por el contrario, hacer la discusión interminable.
 - ❑ **El tiempo de la palabra** de cada uno de los ponentes se mueve entre un **tiempo mínimo** que justifique la presencia de un experto en el panel, este tiempo mínimo se puede establecer en unos **10 minutos**, y un **tiempo máximo** que dependerá del

número de panelistas y del tiempo total que dediquemos al acto. En este último punto, sobre todo si los ponentes son muy selectos y personas ocupadas, no conviene que cada intervención dure más de **media hora** para no cansar al resto de los panelistas y, por supuesto, a la audiencia que asiste con la idea de escuchar opiniones variadas.

Funciones del moderador

Antes de la sesión es conveniente reunirse con los ponentes con el tiempo suficiente para:

- ❑ Hacer las **presentaciones entre los participantes** para que se conozcan entre ellos y tengan una información general de lo que abordará cada uno, con el fin de que no se pisen los temas entre ellos.
- ❑ Preparar el **orden de las intervenciones** en función de los intereses personales de cada uno de los ponentes, de la oportunidad de los temas o, incluso, de la categoría de ellos, dejando los más importantes para el final.
- ❑ Llevar un **currículum** con unas cuantas notas que será consensuado con cada uno de los invitados. Esto obliga al moderador a una preparación previa de la mesa de trabajo. No es conveniente que el moderador desconozca a los participantes o a alguno de ellos.
- ❑ Indicar claramente el **tiempo** del que va a disponer, aunque para nosotros nos reservemos la cortesía de concederle algunos minutos más. Es decir, si va a hablar 20 minutos es aconsejable indicarles que serán 15.
- ❑ Informar sobre el **modo** cómo se llevará la coordinación del panel, el control del tiempo y el debate posterior.
- ❑ Atender a sus **necesidades**: fotocopias, transparencias, empleo de otros medios, etc.

Durante la sesión, el moderador debe ser consciente de su papel como responsable de lo que suceda durante la sesión, de que ésta sea eficaz y que se logren los objetivos previstos. Pero, en ningún caso, debe ser el protagonista de la reunión, haciendo uso constantemente de la palabra y no dejando hablar a los invitados. Entre sus funciones están:

- ❑ Prever una serie de **útiles de escritorio** para que los participantes puedan tomar notas de las intervenciones anteriores,

de las ideas que surjan sobre la marcha y de las preguntas de los asistentes.

- ❑ **Sentar a los ponentes** en base al momento de su intervención, empezando por los extremos para ir concluyendo en el centro de la mesa y si van a emplear algún recurso, como el ordenador, para situarlo cerca de éste. Si sólo un ponente emplea este medio, es conveniente que sea el primero en hablar. Si los ponentes que emplearán medios de apoyo son varios, convendría situar los aparatos en una zona de la sala, en la presidencia, pero de fácil acceso para todos.
- ❑ **Presentarse** brevemente como moderador del panel y dar algún dato sobre su curriculum y el motivo por el que ha sido elegido.
- ❑ **Presentar el panel** o la sesión: finalidad, objetivos, motivos, oportunidad, etc.
- ❑ **Presentar** a cada uno de los **ponentes**, haciendo uso de las notas tomadas de cada uno de ellos en la sesión previa. Haciendo constar su nombre completo.
- ❑ **Tomar notas** para el resumen final de cada una de las intervenciones. Resaltando las ideas que le hayan parecido más sobresalientes.
- ❑ **Avisarles** cuando le falten 2 minutos para concluir su intervención. Este aspecto hay que dejarlo claro en la información previa. Lo más común es pasarle un escrito (*faltan 2 minutos*) de forma discreta.
- ❑ **Ordenar las preguntas** que se reciban en la mesa y pasárselas a los destinatarios para que vayan preparándolas.
- ❑ **Dar avisos a la sala** y mantenerla informada de todo lo que tiene que ver con esta sesión o las siguientes.
- ❑ Establecer las normas en cuanto a las preguntas que seguirán a las intervenciones.
- ❑ Estar pendientes de las **condiciones de la sala**: frío, calor iluminación.
- ❑ Estar pendiente de la **audiencia** y, en caso de aburrimiento, introducir alguna anécdota antes del siguiente orador y ser muy exigente con el tiempo del que habla, procurando acortar su intervención.

Una vez finalizadas todas las intervenciones, el moderador debe resumirlas y dejar una pequeña réplica a los ponentes por si quieren añadir algo al resumen. Este puede consistir, simplemente, en apuntar las ideas más destacadas aportadas por cada uno de los ponentes. Estas notas servirán para las conclusiones al finalizar.

El **debate** o la ausencia de éste da idea de la acogida que ha tenido el panel entre los asistentes y del nivel de controversia que ha suscitado.

El papel fundamental del moderador es hacer un debate ordenado en el que participen todos los asistentes que tengan algo que decir, que avance y no se estanque en discusiones inútiles o redundantes y que concluya en un tiempo razonable. Sus **funciones** serán:

- ❑ **Controlar el debate** dando la palabra en el orden que previamente se haya establecido y a aquellos que previamente la hayan solicitado.
- ❑ **Establecer las normas** que lo rigen en cuanto a número de intervenciones, tiempo de cada una y tiempo total del debate.
- ❑ **Animar a la participación.** Sobre todo en los primeros momentos, donde para romper el fuego puede hacer alguna pregunta, que tendrá preparada y que puede estar consensuada con los ponentes.
- ❑ **Parar a los *contraponentes*,** es decir, aquellos que no hacen una pregunta sino un discurso completo.
- ❑ Evitar que el debate se convierta en un diálogo entre un ponente y un asistente o entre dos asistentes.
- ❑ Evitar cualquier palabra excesivamente malsonante y, por supuesto, los malos modos que puedan surgir.

Por último, es también misión del moderador proponer a la mesa y a la sala unas conclusiones, que luego entregará a los responsables de la organización y concluir la sesión dando a todos las gracias a ponentes, asistentes y organización, con una amplia sonrisa y declarar cerrado el acto.

3.- La estructura del discurso

Al plantearnos el discurso, es bueno hacer un mapa con las ideas principales. Esto permite incluirlas en el orden en el que nos vienen a la ca-

beza y posteriormente desarrollarlas para organizar el discurso. Será el momento de valorar las ideas, potenciar unas y despreciar otras.

Este mapa se puede realizar sobre una hoja en blanco en la que, partiendo del centro, vamos anotando las ideas que se nos ocurren y los aspectos relacionados con ellas. Estas anotaciones serán completadas con líneas y flechas para hacer las correspondientes agrupaciones y relaciones entre ellas y ordenadas en forma de diagrama una vez que tengamos claro la forma en la que se irán sucediendo.

La elaboración del mapa conceptual se puede hacer de forma manual sobre una hoja de papel o empleando aplicaciones informáticas que permiten este tipo trabajos como *Inspiration*, CMapTools, etc.



No debemos intentar decirlo todo de una vez. Hay que cuidar la densidad del discurso. Si la charla contiene demasiados puntos interesantes, la audiencia se olvidará de muchos de ellos. La intervención será más eficaz si seleccionamos un par de puntos fuertes y los desarrollamos de forma adecuada, con pruebas que avalen las ideas, aclaraciones de todo lo que creamos necesario, recapitulaciones frecuentes y un resumen final de lo expuesto.

Un discurso nunca es fruto de una improvisación o al menos no debe serlo. Sólo los malos discursos lo son. Cuanto más cosas importantes tengamos que decir y menos tiempo tengamos para hacerlo será más necesario preparar a conciencia el discurso.

3.1 Estructura de ponencias y comunicaciones

Ya hemos hecho alusión a las ponencias y comunicaciones y hemos establecido algunas diferencias entre ellas al señalar, por un lado, la duración que es superior en las primeras y el papel que juegan en los congresos y reuniones científicas donde, recordamos, las ponencias son encargadas por la organización del congreso a un experto en la materia. Mientras que las comunicaciones son presentadas por los asistentes de forma autónoma y a expensas de su aprobación por el comité científico para su inclusión.

Ambas forman parte de los géneros expresivos que se emplean en congresos y reuniones de carácter científico y presentan una estructura muy parecida.

Partes de una comunicación

1. Cabecera (Título, Autor, Filiación, E-mail)
2. Resumen (opcional)
3. Introducción
4. Descripción de la experiencia. Materiales y métodos
5. Resultados y discusión
6. Conclusiones
7. Referencias bibliográficas



- ❑ **Título.-** Breve, conciso y sin ambigüedades. Pero, eso sí, que de idea del contenido del artículo que viene a continuación. Algunos autores lo plantean como la hipótesis de partida y otros como un resumen de la conclusión. En cualquier caso debe ser claro y lo suficientemente atractivo para que invite a leer el contenido.
- ❑ **Autor o autores.-** En el orden que indica la jerarquía en cuanto a la responsabilidad del trabajo. Hay que tener en cuenta que los responsables del congreso siempre se van a dirigir al primer firmante y, si son más de tres, algo que no es aconsejable pues se diluye la autoría, en las reseñas bibliográficas sólo aparecerá éste. Si la responsabilidad es idéntica

en todos los autores se puede establecer el orden de firmantes de forma alfabética, pero no deja de ser una injusticia para los que su apellido empieza por z. En estos casos es conveniente ponerse de acuerdo en el orden de firma para alternar éste en sucesivos trabajos.

Este apartado dedicado a los autores se completa con la filiación o lugar de trabajo (también reseñando siempre de la misma manera) pues, en unos casos, daremos prestigio a nuestra institución y, en otros, ésta nos puede dar prestigio a nosotros y abrirnos algunas puertas. Además debemos incluir una dirección de contacto que actualmente se resuelve con el correo electrónico.

- ❑ **Resumen o *abstract*.**- Consta de uno o dos párrafos de entre 150 y 200 palabras que invitarán a leer el artículo, bien ofreciendo un resumen o bien dando información de fondo necesaria para poder entenderlo. Por lo general, el *abstract* es lo único que se muestra de un artículo en sitios de búsqueda de referencias y en las bases de datos que no son a texto completo.
- ❑ **Introducción.**- Aquí se plantea el estado actual del tema, el interés que tiene su estudio y las hipótesis y objetivos del mismo. Su misión fundamental es poner al lector en antecedentes para que pueda comprender mejor lo que se expondrá a continuación y también interesarle en el tema para que continúe su lectura. En este apartado es conveniente indicar el motivo del trabajo y aportar algunas argumentaciones, referenciadas bibliográficamente, de otros autores y de las explicaciones o teorías que han formulado al respecto y qué es lo que, a nuestro juicio, es necesario averiguar para resolver el problema o completar los planteamientos hechos hasta este momento.
- ❑ **Materiales y métodos.**- Debemos describir, dentro del espacio que nos ofrece un artículo, cómo se ha desarrollado el proceso de manera que si alguien quisiera comprobar la validez del método puede repetirlo. En este apartado se incluirán procedimientos, rutinas, protocolos, aparatos, sistemas de medida y validación de datos y programas informáticos si han sido decisivos en el desarrollo de la experiencia. Es el lugar en el que se incluyen fotografías de los equipos que han interveni-

do en el proceso, esquemas de trabajo o de funcionamiento, breves cronogramas con las fases del desarrollo, etc.

- ❑ **Resultados.-** Son aquellos que hemos obtenido en la fase experimental tras aplicar los métodos descritos en el apartado anterior. En este apartado debemos limitarnos a exponer los resultados, sin hacer ninguna interpretación. Aquí es donde debemos aportar cantidades, estadísticos, tablas y gráficas que ilustren un resumen del volumen de datos. Estos resultados aparecerán depurados hasta la esencia y lo suficientemente elaborados como para que nos permitan justificar las conclusiones del apartado siguiente.
- ❑ **Discusión y conclusiones.-** Llega el momento de interpretar los resultados a la luz de todo lo expuesto en el trabajo desde la introducción y el planteamiento de los objetivos a los resultados.
- ❑ **Referencias bibliográficas.** – Son imprescindibles para dar valor al trabajo, justificar el estado de la cuestión, los procedimientos y las conclusiones. Deben ir citadas correctamente, de acuerdo con el estilo que se emplee en el área de trabajo o en las condiciones que especifique el congreso en sus normas para la publicación de las actas. Últimamente, se acostumbra a poner sólo aquellas referencias que aparecen citadas en el texto y el autor debe comprobar que la información que se atribuye a estos autores está correctamente atribuida, completa y colocada en el contexto que le da sentido.

3.2.- El título de la charla

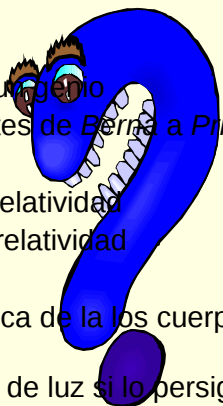
Un aspecto importante, que no debemos dejar al azar ni a la buena voluntad de los organizadores de nuestra charla, es el título que le vamos a dar. A este respecto debemos indicar que es la primera y, en ocasiones, única información que con antelación a la charla va a recibir la audiencia. Debemos huir de los títulos tópicos y manidos que den la impresión de que lo que se les va contar ya lo conocen, pero también de los que resulten excesivamente innovadores, enrevesados y difíciles de entender y, por supuesto, los vagos e inconcretos. Si el título es muy largo se puede dar el caso de que el propio conferenciante no pueda recordarlo.

Buscaremos un título de acuerdo con la audiencia a la que va dirigido, lo más corto posible, pero lo suficientemente concreto y explícito para que dé una idea de lo que se persigue con la charla. En la actualidad es-

tán de moda aquellos títulos que resumen o incluyen el objetivo o la finalidad principal de la charla o la intención final de ésta. Frases como: *Sea millonario, cómo triunfar en la vida, aproveche las oportunidades de...* son muy corrientes. Sin embargo, en el ámbito académico se busca más un título que tenga carácter de enunciado y que permita un desarrollo concreto y pormenorizado posterior. De nuevo las características de la audiencia a la que nos dirigimos nos van a marcar la pauta en este sentido.

¿Cómo se va titular?

- ✦ Einstein
- ✦ Einstein, biografía de un genio
- ✦ De la oficina de patentes de Berna a Princeton
- ✦ $E = mc^2$
- ✦ Teoría especial de la relatividad
- ✦ Teoría General de la relatividad
- ✦ Teoría de invariantes
- ✦ Sobre la electrodinámica de los cuerpos en movimiento
- ✦ ¿Cómo veré y un rayo de luz si lo persigo con la velocidad de la luz?



3.3. La estructura del discurso

Un discurso bien estructurado constará de: apertura, cuerpo y conclusión. O, más concretamente, con una **fase de contacto** o salutación que estimule al público a prestar atención; una **fase informativa**, donde fundamentar y demostrar con hechos y datos el contenido, sin divagaciones y manteniendo el interés; y una **fase final** o de apelación, realizada con exactitud y cuidado. Según un consejo de *Winston Churchill*, *un buen discurso consiste en un comienzo interesante y un final con chispa: la distancia que media entre ambos debe mantenerse lo más corta posible*. En definitiva, debe procurar tener unidad, coherencia y dar énfasis a las ideas que expone.

Es aconsejable comenzar con un párrafo introductorio que sirva de resumen a lo que diremos. Que presente, a continuación, los puntos que deseamos exponer clasificados en orden lógico, de forma que fluyan uno tras otro. Si esta estructura es firme y consistente, aunque el cuerpo no

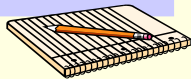
sea del todo fuerte, los receptores lo captarán y no se darán cuenta de las deficiencias.

Si se anuncia al principio de la charla el contenido y los puntos de éste que vamos a tratar, los oyentes tendrán más posibilidades de orientarse si, por cualquier motivo, sufren un despiste. Además, cuando las ideas tienen una cierta organización son más fáciles de recordar.

Existen distintas formas de estructurar un discurso:

- ❑ **Cronológica o temporal.** Es la organización que más se adapta a un discurso cuando se describe un proceso paso a paso: antecedentes, presente, futuro... Sin embargo, no permite resaltar la importancia relativa de cada idea en relación con las demás.
- ❑ **Cualitativa.** Consiste en enumerar los puntos clave en orden decreciente de la charla, empezando por el más importante. No debemos olvidar que la audiencia está más alerta al principio de la charla. Tiene el inconveniente de dejar a los oyentes, al terminar, la sensación de no haber oído nada importante. Resulta muy útil cuando los puntos principales están divididos en grupos o categorías.

Estructura del discurso

- 
- Temporal (Por orden de sucesión)
 - Cualitativa (Comenzando por lo más importante)
 - Temática (Sigue el desarrollo lógico de un tema raíz-tronco-ramas...)
 - Espacial (Se comienza por un detalle hasta llegar a lo fundamental)
 - Teórico-práctica (Se explica algo que se demuestra)
 - Causa-efecto (presenta la dualidad de un tema)
 - Narrativa (Expone un hecho o acontecimiento de principio a fin)
 - Analógica (Relaciona el contenido con otro parecido y más conocido por la audiencia)

- ❑ **Temática o ramificada.** Sigue un desarrollo lógico en la que las distintas partes van apareciendo a medida que le dan pa-

so las anteriores. Es parecida a la anterior, pues se empieza por la parte más importante y se compara con la estructura de un árbol, pues se empieza por la raíz o antecedentes, se sigue subiendo por el tronco, las ramas hasta que, si da tiempo o se quiere descender al detalle podemos llegar a las hojas. De esta manera lo importante siempre quedará dicho mientras que lo menos relevante sólo será expuesto si hay tiempo para ello.

- ❑ **Espacial.** Consiste en empezar la charla por un detalle e ir desarrollando la idea general. O, por el contrario, presentar el marco general y descender a los aspectos más puntuales o personales.
- ❑ **Teoría/práctica.** Consiste en explicar una teoría que se demuestra a continuación. También se pueden relacionar los conocimientos prácticos que tiene la audiencia con las teorías que la sustentan para abordar, a continuación, temas menos conocidos. Una variante de esta estructura es la que se denomina de causa-efecto, que permite organizar la exposición en torno a las causas que la han provocado. Para dar más énfasis se puede organizar el discurso de forma que se hable del problema y, a continuación, de los posibles efectos.
- ❑ **Causa-efecto.** Presenta la dualidad de cualquier tema. Consiste en abordar la exposición desde dos temas contrapuestos: *parte positiva/parte negativa; debe/haber; objetivos/resultados*, etc.
- ❑ **Narrativa.** Es aquella que expone los hechos siguiendo un hilo argumental. La sensación que recibe el oyente es que le están relatando una historia o contando un cuento.
- ❑ **Analógica.** El desarrollo de la narración sigue un esquema en el que se pasa de un hecho al siguiente utilizando cualquier parecido entre ellos. Ya sea desde el punto de vista semántico, de su relación con los hechos, de su parecido, etc.

3.3.1.-Cómo se inicia el discurso

Podemos comenzar con unas palabras de ritual [*Señoras (pausa) señoras*] para calibrar la acústica. Mirar a nuestro alrededor y, cuando veamos que están atendiendo, comenzar con algún tópico que sea de especial interés o algo que acabemos de hacer.

Si nos equivocamos al principio de la alocución, tendremos problemas para concluir con éxito. Si comenzamos diciendo *No quiero aburriros volviendo a trillar el campo minuciosamente analizado por....* Con esta introducción, donde se maneja la metáfora y el tópico estamos informando al público de que lo que se avecina puede ser una perorata insoportable. Sí podemos empezar con frases como: *Sabían Vds. que..., Es fundamental para nuestra empresa... etc.*

La atención del público se debe captar al inicio de la charla y, aunque la audiencia sólo escucha a medias, será en este momento cuando evaluarán la energía mental que están dispuestos a dedicar al discurso.

Para captar la atención se puede seguir el esquema que *Stuart* (1991) denomina A, B, C, D.

- A. Captar la ATENCIÓN de la audiencia.
- B. Mostrar los BENEFICIOS o ventajas que obtendrán de escuchar.
- C. Explicar las CREDENCIALES, conocimientos o méritos que posee el orador para hablar sobre el tema.
- D. Exponer claramente cuál será la DIRECCIÓN o DESTINO de la charla y, en definitiva, cuál es el objetivo.



Una vez hecha la salutación inicial, antes de mostrar los objetivos o lo que hemos definido como *beneficios*, conviene que el orador si no ha sido ya presentado por el moderador, lo haga brevemente indicando cuál es su nombre y los méritos que justifican su intervención y que podemos resumir en:

- Los que tengan que ver con el **tema**. Es decir, el conocimiento que tiene sobre éste en base a sus estudios, experiencias, conocimiento de la situación, etc.
- Las que tengan que ver con el **contexto**. Es decir, con la situación concreta en la que tiene lugar la charla.
- Las que tengan que ver con la **audiencia**. En definitiva, se trata de buscar algún hecho o motivo que *empatice* o establezca alguna relación positiva entre el orador y la audiencia.

¿Quién es el orador?



- Nombre
- Credenciales:
 - Las que tengan que ver con el tema
 - Las que tengan que ver con el contexto
 - Las que tengan que ver con la audiencia

A continuación, lo más común y conveniente, para iniciar la charla es mostrar los objetivos que mediante ella se quieren alcanzar (*beneficios*). Esta es una manera muy profesional y clásica que permite a la audiencia hacerse una idea muy clara de lo que va a recibir y obliga al orador a ser concreto y a adquirir un compromiso firme sobre lo que va a decir. También en esta línea, podemos iniciar la charla presentado, verbalmente o mediante un recurso visual, los puntos que a lo largo de ella vamos a

desarrollar (*dirección*). Esta es la forma más habitual, pues permite a la audiencia valorar desde el primer momento el interés que tiene lo que le van a contar. Algunas formas de captar la atención en el inicio de una charla son:

- ❑ **Formular preguntas.** Procurando, eso sí, que no sean retorcidas o enmarañadas, que sean imposibles de contestar o que distraigan a la audiencia en aras de una respuesta complicada.
- ❑ **Hacer citas.** Para lo que habría que evitar caer en la pedantería, la erudición excesiva o en la retahíla de citas más o menos afortunadas.
- ❑ **Contar anécdotas.** Son muy útiles para introducir a la audiencia con facilidad y rapidez en el tema objeto de la charla. Siempre que sea posible se deben emplear anécdotas propias y, cuando sean tomadas de terceros, se pueden personalizar en la medida de lo posible o lo razonable.
- ❑ **Aperturas efectistas.** Si bien pueden ser divertidas y preparar positivamente a la audiencia, obligan a estar muy seguros de lo que se hace y de que la audiencia va a captar todo el impacto de las palabras o gestos.
- ❑ Presentar una serie de **datos estadísticos** sorprendentes que nos permita interesar y captar la atención de la audiencia.
- ❑ Comenzar con los **antecedentes** históricos. Bien entendido que no debemos remontarnos a la prehistoria.
- ❑ La **noticia** de actualidad puede ser un buen punto para el comienzo de una charla. Le podemos dar un tono práctico, que motive a la audiencia, rompa el hielo y pueda justificar lo que expondremos a continuación.
- ❑ Mostrar **puntos de contacto** entre el orador y la audiencia.
- ❑ Explicar el **esquema de la conferencia**. Lo lógico es que esté basado en una serie de puntos que sean fácilmente explicables.

Lo que no debemos hacer, en ningún caso, es preguntarnos la razón por la que estamos allí. O comenzar con un párrafo de disculpa sobre los defectos de la presentación, de las transparencias, de nuestras habilidades como orador o con alguna crítica a la organización. Tampoco es con-

veniente halagar al público en exceso o resaltar algún aspecto negativo relacionado con él.

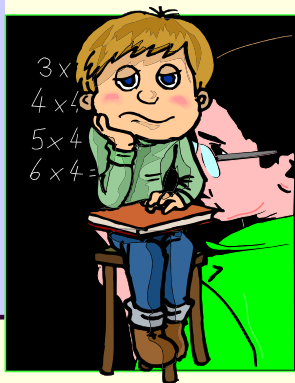
3.3.2.- Durante el discurso

Cuando ya se tiene la atención de los oyentes, deberíamos explicarles por qué motivo deben seguir escuchándonos y, en definitiva, qué ventajas pueden sacar de ello. En este punto se impone conocer todo lo que nos sea posible sobre las características de la audiencia.

El oyente que acude a una charla no tiene las mismas oportunidades que el lector de retomar el contenido de un mensaje cuando ha perdido el hilo o quiere repasar algún aspecto que considere interesante o especialmente relevante. Es decir, no puede volver a escuchar como lo haría al retroceder varias páginas en un libro. No tiene la posibilidad de modificar la velocidad del orador y tampoco puede adelantar páginas o elegir los puntos más interesantes o sólo los que él desee.

La construcción de nuestro discurso debe tener en cuenta todos estos aspectos y presentar una estructura que pueda subsanar, en la medida de lo posible, todos estos aspectos que hemos destacado. Debemos explicar brevemente qué es lo que vamos a decir, decirlo y decir después lo que hemos dicho.

Un desarrollo ordenado que mantenga el interés



- Presentar una estructura inicial y seguirla
- Repetir y recapitular frecuentemente. Sin frenar el discurso
- Relacionar las distintas partes del discurso
- Emplear el dato con rigor pero sin abusar
- Simplificar cifras y fechas
- Emplear los términos adecuados a la audiencia
- Anunciar los hechos e indicar sus efectos y consecuencias
- Orientar el contenido hacia una conclusión creíble y gratificante

Al inicio de la charla conviene elaborar un mapa o esquema donde mostrar el punto al que debe conducirles nuestra alocución. Debemos

ayudar a la comprensión mediante **resúmenes y recapitulaciones** de lo dicho hasta ese momento, con el fin de que sepan hasta dónde hemos avanzado. Esto es especialmente importante cada vez que pasamos al punto siguiente. Nos servirá para repescar a los rezagados. Las figuras retóricas despiertan la atención y sirven de indicadores para lo que viene a continuación. Las anécdotas y sucesos personales ayudan a la audiencia a comprender.

Cuando manejemos **números**, si no es fundamental la precisión, es aconsejable darlos en grandes cifras redondeadas, a fin de que los oyentes los capten con más facilidad. Sin embargo, un exceso de ambigüedad o de redondeo en las cifras que presentamos le quita rigor a la presentación. Por lo que resulta muy conveniente presentar cifras exactas mediante transparencias u otros recursos y luego redondearlas en el discurso para hacerlas más sencillas de recordar. Evitaremos caer en maremágnum de números, fechas y definiciones que inmediatamente acabarán cansando a la audiencia. Todo lo que sea difícil de representar en forma visual o sea difícil de describir, es aconsejable relacionarlo con objetos de uso corriente.

En aras de esta **claridad y comprensión**, es conveniente no hablar en términos desconocidos para la audiencia, tanto en lo que se relaciona con el empleo de jergas como palabras técnicas de uso poco frecuente, siglas o abreviaturas. En el caso de que su empleo sea necesario, debemos explicar a la audiencia cuál es el significado de todos estos términos la primera vez que hagamos alusión a ellos y reiterarlo si aparecen después de un cierto tiempo.

Las **frases hechas** que no causen impacto pueden llevar a los oyentes a pensar que la charla es insípida o conocida y dejan de prestarle atención. Pero las que resultan novedosas a la audiencia hacen más interesante y entretenido el discurso.

El desarrollo del discurso debe mostrar una **tensión creciente** de manera que los oyentes quieran saber más sobre lo que se les cuenta y estén dispuestos a dejarse convencer. No olvidaremos que nuestro oyente debe recibir estímulos continuos a lo largo de la charla que le mantengan interesado hasta el final. *Stuart* (1991), considera que un buen medio de mantener la atención del oyente se basa en la técnica H.E.V.

H: Hecho o característica.

E: Efecto del hecho.

V: Ventajas para el oyente.

Esta técnica se emplea de la siguiente manera: *Debido a (hecho), ustedes podrán (efecto), lo que significa que (ventaja).*

La atención es frágil y, en algunos casos, se puede tornar quebradiza. Para evitar estas situaciones podemos recurrir a algunas técnicas que otorguen variedad a nuestra intervención y que podemos prever en esta fase de preparación: introducir anécdotas, cambiar de postura, hacer alguna inflexión, etc.

3.3.3.- Para finalizar

Un final logrado, pletórico, puede compensar en buena parte un discurso general mediocre. Un final malo destroza, sin embargo, el mejor de los discursos. [Studer, 1996. P:- 138]. Es conveniente aprovechar las últimas palabras para reafirmar de forma positiva el mensaje. El final debe suponer la condensación, la consecuencia de todo lo que se ha dicho. La conclusión se debe sentir sin anunciarla. Por ello, es conveniente planificar adecuadamente esa conclusión. En cualquier caso habrá que advertir a la audiencia que llegamos al final de la presentación. No debemos olvidar que la mejor forma de hacer un buen discurso es terminarlo bien. Las formas más habituales de concluir son:

- ☐ Con un **resumen** o una síntesis del contenido del discurso.
- ☐ Con una **petición** a la audiencia para que hagan algo concreto o actúen en un determinado sentido.
- ☐ Con una **pregunta retórica**, sin respuesta.
- ☐ Con un nexo que permita **enlazar con el principio** de la charla.
- ☐ Con una **cita** o frase adecuada.
- ☐ Con una **anécdota**.
- ☐ Con alguna consecuencia que se desprenda del contenido del discurso.
- ☐ Con alguna **frase grata** o que halague a la audiencia.
- ☐ Con un **giro humorístico** que libere la tensión acumulada a lo largo de la presentación.

No hay necesidad de dar las gracias a la audiencia, pero se puede utilizar como punto final para salir del estrado y dejar de ser el centro de atención.

Si no estamos seguros de que hemos llegado al final de la charla, **no debemos hacer conclusiones falsas** o que alienten en la audiencia expectativas de concluir con frases como: *...para concluir...*, *... finalmente...*, *...antes de terminar...*, *...por último...*

No debemos alargar el epílogo con ideas que ya expusimos en el cuerpo del discurso. Disculparse por haberse excedido en el tiempo no tiene sentido. No es conveniente moralizar ni amenazar y es mejor mostrar las ventajas y los inconvenientes de manera que los oyentes se convenzan por sí solos.

Un final adecuado

- Resumen o síntesis
- Petición a la audiencia
- Pregunta retórica
- Enlace con el principio
- Una cita, frase o anécdota
- Alguna consecuencia
- Un elogio a la audiencia
- Un toque de humor



Inicio y conclusión deben contener las partes esenciales de la exposición. La apertura indica lo que se va a decir y la conclusión lo que se ha dicho. La **última frase** debe estar pronunciada de tal manera que la voz indique claramente que se llega al final. Algunas frases para concluir pueden ser:

- *"Mi tiempo se está acabando..."*
- *"No quiero abundar más..."*
- *"Creo que empiezan a cansarse..."*

- *"Concluyo como empecé con mi agradecimiento a Vds..."*
- *"Señoras y señores ha sido un placer estar con ustedes..."*
- *"Quisiera expresarles mi reconocimiento por su amable atención..."*

3.3.4.- El tiempo de palabra

Debemos valorar con mucho cuidado el tiempo del que disponemos para presentar nuestra información. Este, en algunas ocasiones, vendrá impuesto por las necesidades organizativas de la reunión. En otros casos, la limitación debemos establecerla nosotros mismos. Para lo cual habremos de tener en cuenta la capacidad de escucha de nuestra audiencia, lo trascendente del tema y el tiempo que ésta esté dispuesta a concedernos.

Concluir no es un ejercicio de estilo, es un imperativo de eficacia. Su función es recapitular sobre las decisiones tomadas, hacer una síntesis de lo importante y valorar el camino recorrido. El objetivo fundamental de la intervención será:

- ☐ Destacar las **principales ideas** que han salido a la luz.
- ☐ **Contrastar los resultados** con las hipótesis de partida.
- ☐ **Trazar perspectivas** para futuras acciones.
- ☐ Afirmar si las cosas se mantienen en la misma trayectoria o han sufrido un giro decisivo.

3.3.5.- Las ayudas visuales

La elaboración de las ayudas visuales se incluye dentro del proceso de elaboración del discurso. No debemos olvidar que, cuando se emplean, deben formar parte indisoluble de éste y, además de servir como ayuda y guía de la presentación, ofrecen información por sí mismas. En unos casos como refuerzo o complemento y, en otros en los que sea necesario transmitir mucha información a audiencias avezadas como fuente de comunicación paralela a la palabra. Los recursos visuales, como apoyo a la palabra hablada, deben ser:

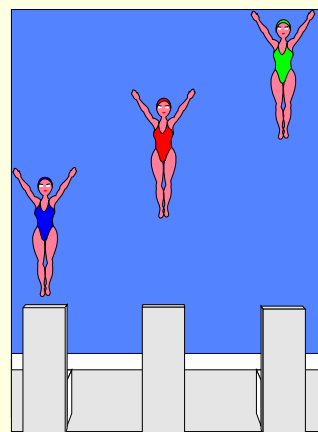
- ☐ **Claros**, han de ser entendidos inmediatamente por los asistentes. Los visuales deben ser lo suficientemente ilustrativos para que el ponente al referirse a ellos no tenga que aportar más explicaciones que las propias del discurso. Lógicamente, los visuales estarán también adaptados a las características de la audiencia. No debemos olvidar que deben cons-

tituir una guía de toda la exposición, tanto al ponente como a los asistentes.

- ❑ **Relevantes**, en el sentido en que su aportación esté justificada y contribuya a transmitir el mensaje. En definitiva, que no sean un mero adorno a la exposición oral. Esta función de ilustración, en muchas ocasiones, lo único que hace es distraer y dar a la audiencia la sensación de que no se ha dicho nada importante.
- ❑ **Atractivos**, es decir, que causen buena impresión en la audiencia y produzcan una contemplación agradable.
- ❑ **Legibles**. Esta característica es fundamental. No se debe incluir ningún rótulo, gráfico o letra que no sea leído sin dificultad por la audiencia. Conviene recordar que todos los signos que aparecen en los visuales deben tener un tamaño cuya altura sea, aproximadamente, un veintavo de la altura total de la imagen. Esto nos obliga a poner pocas cosas y solo la esencia de éstas. Los visuales no están pensados para incluir párrafos completo, sino titulares que resuman el contenido de estos. Lógicamente, dentro de las normas que rigen la gramática.

Apoyos visuales

- ✓ Claros
- ✓ Relevantes
- ✓ Atractivos
- ✓ Legibles
- ✓ Bien contruidos
- ✓ Impactantes



- ❑ **Bien contruidos**, de acuerdo con las técnicas actuales y las facilidades que nos dan procesadores de texto y programas

de presentación. Si confeccionamos nuestros recursos a mano alzada, conviene hacer buena letra y cuidar la elaboración.

- **Impactantes**, o más concretamente, atractivos. De manera que sean agradables a la audiencia en su contemplación. Debemos cuidar que el impacto no vaya en detrimento de su función como apoyo a la comunicación y que no incluya elementos desagradables o perturbadores para la audiencia.

4.- Técnicas de hablar en público

Hablar en público es una habilidad que aparece innata en algunos oradores, mientras que en otros es fruto del conocimiento, estudio y práctica continua de una serie de técnicas que exponemos a continuación. Aunque algunas de las cualidades de la oratoria aparecen con la persona, existen otras que cualquiera puede adquirir con el conocimiento y el entrenamiento necesario. Y los oradores natos sólo conseguirán extraer su potencial expresivo cuando las conozcan y dominen.

HABLAR EN PÚBLICO I



- ✿ Contactar con la audiencia
- ✿ El lenguaje corporal
 - Indumentaria
 - Gestos
- ✿ Vencer los nervios
- ✿ La voz como herramienta
- ✿ Gramática y palabra



4.1.- Contactar con la audiencia

Cuantos más datos tengamos sobre la audiencia, más fácil será salvar los obstáculos que esta puede plantear y pronunciar, en consecuencia, una charla eficaz.

No obstante, es necesario interpretar el lenguaje corporal de la audiencia y reaccionar en consecuencia. Si la expresión de la **cara** dice mucho sobre lo que una persona siente, también es importante la **postura corporal** que adoptan los **oyentes**. Una persona inclinada hacia adelante manifiesta mayor interés que alguien que esté echado hacia atrás. Si observamos a alguien que parece aburrido o desinteresado, podemos dirigirle una pregunta directa que le permita expresar su pensamiento. Pero si no contesta, no le demos más importancia y continuemos con la charla, pues la razón de ese aparente desinterés puede estar motivada por causas totalmente ajenas a nuestra intervención.

Debemos dirigirnos a la audiencia que está ante nosotros, **mirándoles a la cara** y observando continuamente sus gestos, facciones y observando su lenguaje corporal. Si observamos que la audiencia se relaja, se muestra poco interesada y si, en definitiva, parece aburrida, debemos emplear algunos recursos que relancen y faciliten nuestra comunicación con ellos. En primer lugar, cambiando de posición, saliendo de detrás del atril, poniéndonos de pie, acercándonos a la audiencia, etc. También podemos recurrir a:

- ❑ Utilizar **ayudas visuales** y no sólo para despertar el interés de la audiencia, sino como complemento de la intervención.
- ❑ Hacer **algo inesperado** o introducir un toque de humor. Sin embargo, hemos de tener cuidado, pues la risa es contagiosa y una anécdota que puede mover a la sonrisa en un contacto personal, puede convertirse en una carcajada ante una audiencia numerosa, ante la que luego será más difícil decir cosas más serias o importantes.
- ❑ Pedir a la **audiencia que participe**. Con preguntas retóricas que deben contestarse los oyentes mismos, con preguntas que contestan uno o dos voluntarios o preguntas concretas a algún oyente, nombrándole personalmente.
- ❑ Pedir a la audiencia que haga algo concreto: calcular, comentar con el de al lado, pedir un voluntario para algo concreto, etc.

En algún caso, podemos citar a alguna persona poniendo su nombre al principio de la frase para prevenirle que estamos hablando con ella y que tiene libertad para aceptar la invitación. No debemos sorprendernos en el caso de que no nos conteste. En ese caso, continuaremos con nuestra charla.

No está demás incluir en la charla, si el auditorio no es muy grande, preguntas sobre la comprensión del contenido. Si éstas se producen, contestaremos brevemente y sin hacer mención a ningún punto que no hayamos tratado hasta ese momento. Si se producen preguntas espontáneas de los oyentes, hemos de contestar sin vacilaciones, de forma escueta y procurando no alterar el contenido de la charla. Si vemos que el número de preguntas aumenta y derivan en un debate, lo mejor es transferir la situación hacia el debate final y continuar con la charla.

Uno de los objetivos que persigue una charla ante un auditorio es convencer o persuadir a los asistentes en una determinada dirección. Pero, si la audiencia está de acuerdo con nosotros no hay necesidad de convencerla. Por ello, es importante disponer favorablemente a la audiencia desde el primer momento. Nuestra presencia, nuestro semblante y las primeras palabras son decisivas en este intento. Si estamos ante **un auditorio convencido**, hemos de ser prudentes y no recrearnos en lo obvio o conocido. Un exceso de celo, de explicación superficial o una palabra mal dicha puede desanimar a los oyentes ya convencidos.

No debemos recrearnos en lo que le resulta obvio o es sobradamente conocido por todos los presentes. Pero también hay un tope en la cantidad de información nueva que podemos transmitir a la audiencia.

Una buena forma de comenzar un discurso es persuadir a la audiencia del motivo por el que deben escucharnos. Debemos demostrarle que la solución que ofrecemos podrá solventar el problema que tienen en ese momento. Muchas veces la persuasión se logra dejando que los oyentes se convenzan a sí mismos de aceptar nuestro punto de vista. En todo este proceso de persuasión debemos tener en cuenta que el efecto de nuestras palabras se puede ver disminuido por un deficiente lenguaje corporal. Si nuestras palabras dicen una cosa y los gestos la contraria, la audiencia pensará que les estamos engañando. Las personas que se sienten a gusto unos con otros tienden a adoptar una postura similar y a cambiarla para adaptarse unos a otros. Por muy apasionado que sea nuestro discurso, si no hacemos nada más que hablar continuamente, no llegaremos a convencer a nuestros oyentes. Por ello, conviene programar algunas pausas para invitar a los oyentes a colaborar, aunque sólo sea con su pensamiento.

Contacto visual con la audiencia



- ✿ Observar las reacciones y actuar ante la desgana
 - Utilizar visuales
 - Hacer al inesperado (un toque de humor)
 - Pedir participación a la audiencia
 - Dirigirse a determinados asistentes
- ✿ No convencer a los convencidos

Si, finalizado el discurso o en una interrupción, observamos que alguien no está convencido de nuestras palabras y vemos que quiere intervenir, debemos escucharle con atención. Aunque sin permitir que nos distraiga la respuesta, el nerviosismo o la pregunta más o menos irritante del interlocutor. Sin dejar de mirarle, debemos demostrarle con nuestros gestos, nuestro interés hacia su planteamiento. Aseveraciones como comprendo, ya veo, etc. servirán para aumentar la sensación. Si el interlocutor demostrara escasa capacidad de palabra o excesivo apasionamiento, no debemos interrumpir nuestro silencio de oyente interesado y, menos aún, caer en la tentación de apuntarles las palabras que busca o terminar la oración por él.

4.2.- El lenguaje corporal

He puesto el acento en resaltar la importancia que tiene la planificación y estructuración de la charla, pero si sólo dispone de un buen discurso nunca será un buen orador... [Stuart, (1991), P.- 70].

El aspecto de algunos oradores irradia animación y entusiasmo, mientras que el de otros manifiesta hastío e insipidez. Conviene causar una buena impresión inicial. Antes de empezar el discurso, y por su simple presencia, la audiencia ya se habrá hecho una determinada impresión. El orador no tiene una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión. Una amplia y sincera sonrisa indicará a la audiencia la alegría por estar presente y por tener delante tan selecta audiencia.

Indumentaria, gestos y postura



Nuestro traje deberá estar limpio y bien planchado. La chaqueta se podrá abrochar sin dificultad sobre nuestro estómago. A las mujeres no les favorece una ropa excesivamente llamativa y, menos aún, una falda demasiado corta o ajustada, el pelo sobre los ojos o la ostentación de pulseras, collares o joyas. Lo aconsejable, una vez más, es tener la mayor información posible sobre la audiencia, su forma de vestir, la costumbre que hayan ido imponiendo otros oradores, las características del acto y del lugar donde se celebra. En ningún caso se justifica un abandono en nuestra indumentaria y siempre es mejor pecar de elegante que de descuido. La primera impresión que le causemos a la audiencia vendrá por nuestra indumentaria y esta impresión es decisiva para atraer la atención en los primeros minutos del discurso. Debemos cuidar nuestra presentación y cortejar a los asistentes. Un aspecto estudiado y cuidado nos ayudará en esta labor.

El otro elemento externo que va a condicionar nuestra primera impresión ante la audiencia y gran parte de la presentación son nuestros modales y gestos.

Tras la entrada en el auditorio, es conveniente pronunciar algunas frases corteses, el tiempo o el tráfico pueden ser buenas excusas, y, a continuación, debemos ocupar nuestro sitio, mirando a la audiencia y sin tocar las notas. No es aconsejable intentar repasar el contenido de la charla, en unos pocos minutos, lo único que podemos lograr es aumentar nuestro nerviosismo por miedo a olvidar alguno punto importante. La

audiencia espera que controlemos en todo momento nuestros nervios y los movimientos de las manos o la postura de nuestro cuerpo pueden denotar cierta tranquilidad.

Cuando hablemos a **audiencias numerosas**, debemos emplear un lenguaje corporal más expresivo, ya que el oyente de la última fila sólo percibirá estos gestos si están debidamente ampliados. Si no prestamos atención a la audiencia, ésta no nos prestará atención a nosotros.

El contacto visual con la audiencia denota autoridad. Debemos mirar a la cara de las personas del grupo e, incluso, reparar en sus rasgos faciales. Cuando las audiencias son numerosas, un buen sistema para mirar es hacer una W o una M para recorrer las distintas partes de la sala. Debemos hacerlo con sosiego. Las miradas breves e inquietas no son una buena forma de efectuar el contacto visual. *Stuart* (1991) aconseja hacer prácticas intentando mirar a cada persona durante dos o tres segundos.

Las **manos** constituyen una fuente de expresión extraordinariamente importante, tanto como un recurso para el orador, al que ayudan a expresarse, como para la audiencia a quien llega un lenguaje corporal más rico que introduce variedad en el discurso y colabora en el tono general de éste, reforzando o debilitando las argumentaciones hechas con las palabras.

Manejo de las manos



Las manos deben mantenerse quietas, sólo deben moverse para hacer algún gesto o para pasar las fichas o las notas de la conferencia. Dejemos

que las manos vacías cuelguen a ambos costados, pero no las mantengamos pegadas al cuerpo como con cola, ya que si necesitamos hacer un gesto saldrá muy forzado. Si tenemos la costumbre de sujetarnos las manos por delante, debemos procurar no agarrar una mano con la otra, para evitar movimientos convulsivos que se notarán, sobre todo, en los codos y en los hombros. Algunos movimientos o ademanes hechos con las manos pueden denotar aspectos que debemos controlar. En unos casos inseguridad o exceso de nerviosismo, que se traduce en temblor, y en otros falta de experiencia, que se manifiesta en movimientos rígidos de éstas o en situaciones en las que no se sabe qué hacer con ellas. Las **manos a la espalda** denotan autoritarismo, que muchas veces se debe entender también como una manifestación de inseguridad por parte del orador. Los **brazos cruzados** delante del pecho denotan prevención o distanciamiento con respecto a la audiencia. Si no somos capaces de utilizar las manos de forma que ayuden a modelar la expresión hablada ayudando a esta, podemos recurrir a colocarlas sobre la mesa, siempre visibles, o a ocuparlas en algo como portar un lápiz o un bolígrafo que no tenga automatismos, a sujetar las fichas o las hojas que contienen el guión de la conferencia.

Lo que no debemos hacer con las manos [*Stuart*, (1991) P.- 78] es:

- ☐ Juguetear con los anillos, el reloj, los gemelos, los botones, las gafas, fichas, monedas, etc.
- ☐ Tocar o repiquetear en la mesa, la silla, el pelo o la cara.
- ☐ Aferrarnos al respaldo de la silla, al atril o a las fichas.
- ☐ Rascarnos cualquier parte del cuerpo.
- ☐ Ocultar las manos a la vista del público, en la espalda, en los bolsillos, debajo de la mesa, etc.
- ☐ Retorcerlas o frotarlas.
- ☐ Señalar a la audiencia.
- ☐ Meterlas en los bolsillos.

Cuando actuamos con tranquilidad, los gestos coinciden con lo que queremos decir. Sin embargo, los gestos que no se hacen con un propósito determinado ponen de manifiesto nuestro nerviosismo y distraen a la audiencia. Pero no debemos olvidar que quedarse rígido puede ser tan afectado como mover los brazos de forma innecesaria.

La mejor posición es aquella en la que nos encontremos cómodos y, sobre todo, en la que la audiencia nos pueda ver. Para ello, es conveniente eliminar cualquier barrera: mesas, atriles, etc. y procurar estar de pie, lo que nos confiere cierta autoridad, nos permite respirar mejor, proyectar la voz y favorecer el contacto visual con los oyentes.

Algunos oradores prefieren estar sentados pues, además de estar más cómodos, esta posición les da mayor confianza. Los inconvenientes, tales como la dificultad para proyectar la voz, el limitado contacto visual o la tentación de jugar con los objetos que estén sobre la mesa; deberemos compensarlos con una postura erguida y una mayor elocuencia al hablar, que compense la variación de estímulo que supone el movimiento de pie ante el auditorio.

Limitaremos los gestos al máximo. Debemos dar énfasis a las palabras sin menoscabar su significado, sin mover exageradamente el cuerpo y dominando al auditorio. Debemos adoptar una postura erguida, sin hundirnos en el asiento.

Las gafas pueden servir para dar énfasis a un determinado punto: apartándolas de la cara, manteniéndolas suspendidas en la mano, inclinados hacia adelante y mirando al público cara a cara..., haremos un gesto expresivo, para volver a ponérmolas y proseguir el discurso.

Lenguaje corporal



- ✿ Dar una imagen apropiada de aspecto y vestimenta
- ✿ Ser uno mismo. No tratar de aparentar ni mostrar posturas forzadas
- ✿ Relacionar gestos y contenidos
- ✿ Mirar al auditorio
- ✿ Usar las manos de forma expresiva

Si esperamos un aplauso y se produce, debemos sonreír e inclinar la cabeza en señal de agradecimiento. Si no se produce, miremos al audito-

rio, aguardemos unos instantes y volvamos a nuestra posición de partida.

4.3.- Vencer el nerviosismo

Según *Stuart* [(1991), P.- 87] lo que nos pone nerviosos ante la situación de hablar en público es el miedo de:

- ☐ Olvidar lo que queremos decir.
- ☐ Hablar sin sentido.
- ☐ Aburrir.
- ☐ Que la audiencia se marche.
- ☐ Que nuestro superior crea que somos idiotas.
- ☐ Que lo crean los subordinados.
- ☐ Que lo crean los amigos, compañeros, etc.

Sin embargo, el nerviosismo es la fuerza que nos impulsa a ser un gran orador, sin la cual resultaríamos aburridos y sin atractivos. La tensión nerviosa es necesaria para cualquier persona que deba actuar. La secreción de adrenalina despierta y tonifica las funciones del cuerpo y de la mente.

Una forma de hacer frente al nerviosismo consiste en *quemar las naves*. Es decir, desde el momento en que nuestro discurso ha sido aceptado, llegamos a la sala donde va a tener lugar el acto y el presentador comienza a hablar para darnos paso, no existe la posibilidad de la vuelta atrás. El único camino que nos queda es culminar el discurso, lo mismo que las de *Julio César* frente a los acantilados de *Dover*, nuestras naves están ardiendo y no existe la posibilidad de retirada. Sin embargo, hemos de saber que una vez que hayamos comenzado a hablar, los nervios desaparecerán por sí mismos. Al oír nuestra voz, las cuerdas vocales se templan y la inquietud desaparece.

No debemos decir nunca estoy nervioso o manifestarlo de cualquier otra forma. A esa conclusión deben llegar, si acaso, los asistentes. No debemos hacer que los nervios desaparezcan, pero sí evitar o disimular sus manifestaciones externas. Hemos, de mirar al público cara a cara y evitar cualquier movimiento o tic nervioso, como:

- ☐ Ponernos la mano en la boca.

- ☐ Meternos la mano en los bolsillos y, menos aún, hacer sonar monedas o llaveros.
- ☐ Mover la carpeta o el bolso de un lado a otro de la mesa.
- ☐ Atusarnos el pelo, tocarnos el oído, meternos el dedo en la nariz, abrocharnos o desabrocharnos los botones de la blusa o de la chaqueta, etc.

Debemos llevar en la mano el discurso preparado previamente y ensayado en la medida de lo posible.

Para controlar los nervios podemos emplear algunas técnicas y tomar algunas precauciones que nos permitan estar cómodos y donde los síntomas nerviosos se reduzcan todo lo posible.

Vencer los nervios



- ✿ Llegar con antelación y familiarizarse con el lugar
- ✿ Llevar ropa cómoda
- ✿ Beber agua un poco antes
- ✿ Adoptar una postura cómoda (de pie o sentado)
- ✿ Respirar desde el abdomen
- ✿ Calentar previamente la boca

Adoptaremos la postura que mejor nos vaya: sentados o de pie. Lo que puede suponer, en algún caso, pedir permiso al moderador. A lo largo de la intervención podemos cambiar de postura si lo deseamos.

- ☐ Podemos sentarnos con mayor comodidad pegando la espalda al respaldo del asiento.
- ☐ Echarnos hacia adelante para familiarizarnos con el público.
- ☐ Si estamos de pie, procuraremos tener una pierna más avanzada que la otra, esto ayuda a la emisión de voz.

Si somos supersticiosos, podemos llevar a mano un amuleto. En cualquier caso, no debemos jugar con el bolígrafo o la pluma o hacer garabatos. Una bebida puede tranquilizarnos, evitar la tos, etc., pero puede que si ésta tiene alcohol nos haga perder la concentración y la agilidad mental. Tampoco debemos tomar bebidas muy azucaradas o con gas.

El nerviosismo es una fuerza positiva de la que debemos aprovechar en toda su potencia. Para ello, podemos emplear algunas técnicas que, junto con nuestra propia autoestima, nos permitan aparcar el nerviosismo y aprovechar todas nuestras posibilidades. Las más aconsejables son:

- ❑ Practicar, lo que nos dará confianza. Es la mejor receta contra el fracaso.
- ❑ Imaginarnos, antes de la charla, nuestro total éxito, con una audiencia entregada y muy satisfecha con su asistencia.
- ❑ Ponernos en el lugar de un actor que va a desempeñar nuestro papel como orador y que está totalmente seguro de su éxito.
- ❑ Pensar en cosas agradables y predisponernos de una forma muy positiva hacia la audiencia.
- ❑ Tampoco está demás tomar algunas precauciones para cambiar los síntomas físicos que produce el estado de ansiedad:
 - Llevar un traje ligero, que no oprima, y un pañuelo para enjugarse el sudor.
 - Si se nos seca la boca, no conviene abusar del agua. Es mejor morderse la lengua con suavidad para segregar saliva o colocar la lengua sobre el cielo de la boca y pronunciar EEEEL. También podemos tomar un pellizco de sal o morder una rodaja de limón.
 - Disimular el temblor de las manos evitando coger hojas de papel.
 - Si sentimos una cierta presión u obstrucción en la garganta, podemos provocar algunos bostezos que la relajen. Este método resulta tanto más eficaz que una buena carcajada.

También podemos emplear algunas técnicas de relajación que, poco antes de la charla, pueden ayudarnos a vencer la tensión. Entre las más sencillas están:

- ❑ Dejar muerta la parte del cuerpo por encima de la cintura, balanceando los brazos como un muñeco de trapo. Si nadie nos oye podemos decir varias veces *No me importa...*
- ❑ Levantar varias veces los hombros y dejarlos caer. Luego hacer girar los hombros hacia adelante y hacia atrás. Hacer movimientos de giro con la cabeza describiendo una circunferencia en ambos sentidos.
- ❑ Sacudir de arriba a abajo manos, brazos y piernas y, a continuación, la parte superior del cuerpo, incluyendo la cabeza y los labios.
- ❑ Aflojar los labios y lanzar con fuerza el aire entre ellos, como hacen los caballos.
- ❑ Extender los labios en una “E” muda y recogerlos como para pronunciar una “O” silenciosa.
- ❑ Bostezar para relajar la tensión nerviosa.
- ❑ Poner en tensión todos los músculos del cuerpo, excepto los de la cara, y aflojar la tensión.
- ❑ Respirar hondo y expulsar el aire por completo, para concentrarnos, a continuación, en una respiración lenta, rítmica y profunda.
- ❑ Pensar en algo placentero y sentir la sensación de quietud, tranquilidad y confianza.

4.4.- La voz como herramienta

La mente humana procesa 500 palabras por minuto mientras que sólo hablamos unas 150. Esto nos da idea de las dificultades que podemos encontrar al hablar si nos dejamos llevar por el ímpetu en una presentación en la que queremos decir muchas cosas, no dar la sensación de que desconocemos el tema y que ha sido un error el invitarnos. Las palabras deben salir con naturalidad y a un ritmo que nos permita contactar con la audiencia sin que suenen atropelladas y, desde luego, fruto de la reflexión serena que nos impida decir cosas de las que luego podamos arrepentirnos.

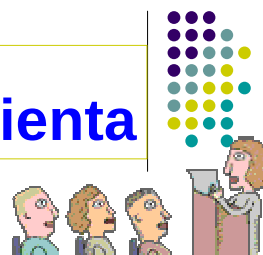
Una **rapidez excesiva** denota nerviosismo en el orador y crea ansiedad en la audiencia, por el contrario, la lentitud o parsimonia resta viveza y causa sopor. La expresión hablada debe combinar la fluidez con el sosiego, utilizando las pausas para dar énfasis a algunas frases, para mover a

la reflexión o indicar un cambio de tema. *Deberá dejar espacio entre las palabras y también entre las ideas.* [Stuart, (1991) p.- 100]. Pero las pausas sólo tienen sentido si son adecuadas al momento expresivo. Este silencio no debe confundirse con aquellas situaciones en las que el orador busca en su cerebro cuál va a ser la palabra siguiente que quiere pronunciar y llena el silencio de muletillas expresivas o sonidos como *ehh*, *hummm*, *mmm*, etc.

La voz es la herramienta básica del orador. El secreto de una buena emisión consiste en utilizar de la mejor manera posible el aire que nos llega de los pulmones. Por ello, si nuestra voz suena débil, debemos procurar inhalar una mayor cantidad de aire para aumentar la potencia sonora y permitirnos llegar al final de la frase sin que decaiga en ningún momento su volumen. Pero, además de que nos oigan, nos deben entender. Por ello, no debemos hablar nunca con los dientes apretados. Hay que mover los labios, abriendo la boca con amplitud e imaginando que los labios no pueden tocarse excepto con las letras *B*, *M*, *P* y *V*. En cualquier frase debemos evitar, a toda costa, las letras perdidas y los sonidos que nos tragamos.

Debemos hablar a las personas, pero con una altura de voz dirigida a las situadas en la última fila. Todos los oyentes nos deben seguir en nuestra intervención de principio a fin. Para evitar la monotonía, modificaremos el tono, la velocidad y el volumen de la voz.

La voz como herramienta



-  Interpretar el discurso y darle intención
-  Modificar el volumen
-  Modificar el tono
-  Modificar la velocidad de dicción

Una forma de dar viveza a la palabra consiste en jugar con el **volumen**, utilizando las subidas y bajadas, dentro de los límites de la audición, y con la **velocidad** de la expresión hablada. Las posibilidades de expresión que ofrece el volumen de voz, con la utilización de todas las **gammas posibles**, desde el más alto al más sostenido, pueden combinarse con la velocidad y los distintos tonos y producir un efecto memorable. Todas las posibles inflexiones de nuestra voz nos permiten dar sentido diferente a una frase o a una palabra mediante el énfasis con el que la pronunciamos. No olvidemos que el énfasis sirve para dar energía a las palabras.

Al articular las palabras, debemos procurar que las consonantes suenen claras y precisas, pues son las que aportan significado al lenguaje, frente a las vocales que aportan el sonido. Para ello, los órganos de la dicción deben moverse con libertad: labios, lengua, velo del paladar, en combinación con los dientes y el paladar.

4.4.1.- Dinamizar la palabra

La presentación oral requiere una palabra densa, clara y animada, sin concesiones a efectos gratuitos o de falsa elegancia. La fuerza persuasiva se debe a estos tres factores:

1. **Sobriedad**

Buscando la simplicidad al máximo, utilizando frases cortas, sencillas y corrientes y evitando cualquier jerga técnica. A diferencia de la expresión escrita, no debemos jugar con los sinónimos. Aquí nos podemos permitir el lujo de repetir las palabras para captar la atención. Los adjetivos y adverbios que no sean indispensables debilitan el razonamiento y le añaden pesadez al discurso. El Estilo sobrio se puede concretar en:

- ❑ Emplear palabras sencillas, cortas y corrientes.
- ❑ Hacer frases cortas (de unas 25 palabras aproximadamente)
- ❑ Eliminar, en todo lo posible, los adverbios y los adjetivos. Cuidado con palabras como *bueno, realmente, finalmente, como...*

Dinamizar la palabra



- ☒ Sobriedad
- ☒ Engarce lógico
- ☒ Movimiento

2. Engarce lógico de ideas

El oyente debe captar perfectamente hacia dónde se dirige el razonamiento. Debemos exponer al principio del discurso la idea central y los grandes ejes de su desarrollo. Anunciar al principio cada apartado del contenido y la orientación de éste. Hay que procurar, eso sí, no desvelarlo todo y crear el clima necesario para mantener la atención hasta el final. El engarce lógico de las ideas se concreta mediante:

- ☐ El rigor lógico, al subrayar las relaciones entre ideas en diferente forma:
- ☐ Cronológicamente, con enlaces como: *en primer lugar..., a continuación..., por último, ...*
- ☐ Lógicamente: *en consecuencia..., todas esas razones nos inducen a...*
- ☐ Anticipación mediante el anuncio, desde el principio, de lo que vamos a decir, la orientación y la posición de partida y la introducción de cada uno de los grandes apartados. Se trata de exponer en pocas palabras lo que vamos a desarrollar.
- ☐ Comprensión al avanzar de un modo progresivo, exponiendo el porqué antes de explicar el cómo. Es conveniente evitar el uso de siglas y la jerga especializada. En el caso de que sea ineludible emplear alguna palabra técnica, debemos explicar

su significado o aporte una equivalente. Siempre que sea posible emplearemos algún ejemplo.

- Valorar las ideas básicas del razonamiento, diciendo: *Este programa responde a dos prioridades... o a tres objetivos... Lo esencial es...*

3. Movimiento

Podemos dirigirnos a la audiencia, en algún momento, empleando frases en imperativo y hacer que ésta participe mediante la formulación de interrogantes o utilizando el modo pregunta-respuesta. Mediante un estilo vivaz que nos permita tomar como testigo a la audiencia e implicarla en el razonamiento. Conviene usar, preferentemente, la forma activa y los verbos en infinitivo.

4.4.2.- Empezar alto y fuerte

Empezar alto y fuerte es un imperativo de eficacia al dirigirnos a la audiencia. Esta forma de comenzar, que como ya hemos indicado condiciona la atención de la audiencia a lo largo del discurso, denota confianza en nosotros mismos, autoridad en el tema del que vamos a hablar y entusiasmo por la tarea que vamos a emprender. Sin embargo, esto no indica que debemos imponernos a una audiencia ruidosa a fuerza de voz y, menos aún, comenzar gritando. Si pretendemos imponernos a una audiencia a fuerza de voz, el resultado puede ser nefasto, pues sus voces siempre serán más potentes que la nuestra, salvo que empleemos un sistema de megafonía. Hasta que no comprobemos que la audiencia nos escucha y que está interesada, no debemos comenzar con el núcleo de la exposición. En el caso de que la audiencia esté distraída, es conveniente hacer un intento de hablar para llamarles la atención o, si vamos a emplear recursos visuales, proyectar la primera imagen, que puede ser el título de la charla.

Comenzaremos a hablar con voz alta y clara, que hará que salgan a luz aspectos anteriormente no considerados y liberarán ideas almacenadas en el fondo de nuestra mente. Sin olvidar en ningún momento este vigor al hablar, es aconsejable tener preparados variedad de ejemplos, hechos reales e ilustraciones personales para mantener la atención de la audiencia. Un simple cambio de la posición física en el estrado puede servir para mantener atenta a la audiencia.

En la introducción o frase de contacto debemos dar respuesta a estas tres preguntas.

- ❑ ¿De qué voy a hablar?
- ❑ ¿Por qué?
- ❑ ¿Cómo voy a hablar de ello?

Hay que hacer comprender a la audiencia que lo que le diremos es algo diferente. Tanto en la forma como en el fondo. Hay que darle a entender que todo lo que vamos a decir es esencial, que proviene de una labor de síntesis y que vamos a aportar soluciones. Evitemos los preámbulos interminables y las anécdotas o referencias personales de larga duración.

2.4.3.- Establecer jalones

Es muy conveniente marcar con nitidez todas las etapas de la intervención y decir sin ambages lo que hace, lo que acaba de hacer y lo que hará. Lo que pretendemos con esto es:

- ❑ Indicar **cuál es el plan**, lo que está muy relacionado con la presentación tal y como acabamos de ver. Este plan se puede recordar a lo largo de la charla mediante refuerzos orales, que recapitulen lo que hemos dicho y nos queda por decir, o visuales.
- ❑ Señalar el inicio de cada nuevo razonamiento con un indicador visible o audible (*en primer lugar..., a continuación..., por último, etc.*). Aquí emplearemos lo que hemos definido anteriormente como enlace lógico entre las ideas.
- ❑ Indicar que vamos a concluir (*en definitiva...*). Esta indicación debe ser certera y, en ningún caso, dar la sensación de hacer conclusiones falsas y, menos aún, llegar al final e inopinadamente volver a retomar el hilo del discurso.

Para destacar las principales relaciones de razonamiento que subyacen en el discurso se deben aprovechar las conjunciones, locuciones o adverbios que hagan resaltar claramente las ideas que comunicamos:

- ❑ Oposición: *sin embargo..., no obstante.*
- ❑ Convergencia: *del mismo modo..., razonablemente...,*
- ❑ Objetivo: *a fin de..., para...*
- ❑ Causa: *en razón de..., con la intuición de...*
- ❑ Consecuencia: *por eso..., así..., con objeto...,*

Con esta forma cuidaremos el engarce lógico de las ideas, aumentaremos la credibilidad y demostraremos que no hemos dejado nada al azar y que todo está dentro de una labor meditada y eficaz.

4.4.4.- Valorar las ideas principales

No hay que tener prejuicios de señalar las principales ideas con el dedo y subrayar las informaciones fundamentales. Para ello es necesario:

- ❑ Clarificar la información, resaltando cuál es la finalidad. Así, toda información deberá estar acompañada de un indicador que explique su función.
- ❑ Precisar su interés y grado de importancia, poniendo de manifiesto, de forma palpable, cuál es el valor que le otorgamos, con frases que lo indiquen.
- ❑ Planear la información en perspectiva y establecer una relación dinámica entre los distintos temas, paralelismos, uniones, etc.

Valorar las ideas principales



- ⇒ **Mostrar la finalidad**
- ⇒ **Precisar la importancia**
- ⇒ **Establecer relaciones entre las partes**

4.4.5.- La imagen y la frase de choque

Imágenes, humor y frases chocantes son utilizables si responden a la función primordial del discurso. Pueden decir mucho en pocas palabras, relajar a la audiencia y eludir los riesgos de abstracción propios de la síntesis. (*Apagar el fuego con gasolina...*).

Metáforas



Una **imagen** imprevista puede resaltar los efectos de una conducta o la clave de un fracaso. Una sola palabra bien elegida puede tener un contenido de imagen tan fuerte como una larga argumentación. (...*Ardían las palabras...*)

Uso de la voz



-  Empezar alto y fuerte
-  Dinamizar la palabra
-  Establecer jalones
-  Valorar las ideas principales
-  La imagen como metáfora
-  La frase de choque

El **humor** presenta un asunto importante de forma agradable, es un medio seguro para no pasar por una de esas personas dedicadas a dar consejos.

La frase de **choque** hace reaccionar a la audiencia. Una pequeña frase desconcertante o demostrativa pone en evidencia el interés, la necesidad o la con-tradicción de una conducta.

La frase lapidaria y sin apelación puede cuestionar algo que se considera evidente y llevar a la audiencia a reconsiderar su posición. (*Un hombre que no sabe sonreír no debe abrir un negocio, Ladrar a la luna...*).

4.5.- Gramática y palabra

La palabra es la materia prima con la que se tejen los discursos. En todo momento, el auditorio nos va a pedir fluidez en la palabra y adecuación de esta a las características de la audiencia. Además, las palabras forman parte de las frases y éstas deben tener una construcción de acuerdo con las normas establecidas por la lengua y buscando la sencillez de las oraciones. Los puntos importantes, tras la correspondiente pausa, deben expresarse en frases cortas, rotundas y en forma activa de los verbos.

El mensaje, en la comunicación oral, no puede ser oído más de una vez y el usuario no tiene oportunidad de recapitular y volver a la línea o a la página anterior. Por lo tanto, tendremos que tomar algunas precauciones que permitan al oyente captar a la de una sola vez lo que le queremos decir, tales como:

- ❑ Entre una palabra larga y una corta, elegiremos la última.
- ❑ Lo conciso es más efectivo. Procuremos que las frases sean también cortas, pues en las largas se dificulta la comprensión y el público puede perder el hilo.
- ❑ El lenguaje utilizado debe ser sencillo, tanto por el vocabulario que emplea como por la estructura gramatical que presenta.

Siempre debe usarse la **palabra exacta**, que es aquella que el auditorio comprenderá mejor. Pero el auditorio no es una constante en todos los casos. Los vocablos de significado ambiguo inducen a la confusión, que puede verse favorecida en el caso de palabras de difícil articulación, una mala pronunciación o una defectuosa recepción por parte del oyente. Hay palabras que son muy fáciles de confundir entre sí y de significados totalmente opuestos. Si no sabemos el significado exacto de una palabra debemos evitarla o consultar el diccionario.

No se debe abusar de los **sinónimos**, pues aunque son la relación que existe entre dos palabras que pueden intercambiarse entre sí sin alterar el sentido de la frase, no siempre el oyente da el mismo valor a la palabra que a su sinónimo, sobre todo cuando éste procede de una jerga profesional o social y, por lo tanto, el significado se altera. En muchas ocasiones las repeticiones de palabra sirven para dar énfasis a la oración. Deben hacerse deliberadamente y una de las técnicas más comunes es la denominada de rebote, que consiste en empezar una frase con la misma palabra que hemos terminado la anterior. También se puede tomar una palabra clave y comenzar todas las oraciones con ella. No obstante, los sinónimos hacen el contexto menos monótono y más rico morfológicamente.

Tanto los **arcaísmos** como los **neologismos** dificultan la comprensión del mensaje. Existe una tendencia a resucitar palabras olvidadas o a incorporar al lenguaje otras de procedencia extranjera o relacionadas con los avances científicos o con el arte y las ciencias sociales, que dificulta la comprensión por parte del oyente, al llegar a sus oídos palabras que no había oído con anterioridad.

Existen vocablos que han perdido totalmente su sentido debido al mal uso constante que se ha hecho de ellos, con lo que el oyente no sabe cuál es el significado último que un determinado vocablo debe desempeñar en esa frase.

Palabras fuera de uso



REAL ACADEMIA ESPAÑOLA

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - Vigésima segunda edición

Escriba la palabra que desea consultar: Búsqueda por aproximación

► Consultas y sugerencias acerca del Diccionario ► Acceso rápido al Diccionario desde el navegador ► Adquiera la 22.ª edición

uebos.

(Del lat. *opus*, necesidad).

1. m. ant. Necesidad, cosa necesaria. *Uebos me es. Uebos nos es. Uebos de lidiar.*

Real Academia Española © Todos los derechos reservados

Actualización del Diccionario de la Lengua Española en CD-ROM para las últimas versiones de los sistemas operativos.

PRESENTACIÓN

AVANCE DE LA 23.ª EDICIÓN

¿Quién hace el Diccionario?
¿Cómo se actualiza?
¿Cómo se muestran las enmiendas y adiciones?
¿Cómo se revisan los americanismos del Diccionario?
¿Con qué medios informáticos se revisa el Diccionario?
Cifras de actualización

LA 22.ª EDICIÓN (2001)

El Diccionario en cifras
¿Qué novedades presenta la 22.ª edición?
Advertencias para el uso de este Diccionario

OTROS DICCIONARIOS ACADÉMICOS

Las **frases hechas** son una forma muy común de decir algo cuando no se tiene nada que decir y esto lo percibe el oyente y lo interpreta como una falta de rigor en lo que se le va a comunicar. Los Tópicos y frases hechas sólo sirven para entretenerse haciendo una lista de ellos mientras alguien habla.

- *"En esta fecha memorable..."*
- *"Caminamos a pasos agigantados hacia el desastre..."*
- *"No hay que fiarse de los políticos..."*
- *"La nave del estado navega hacia los escollos..."*
- *"Sangre, esfuerzo, sudor y lágrimas, ...esa es la única receta..."*

Los tacos o vulgarismos, fuera de un contexto adecuado, suponen una falta de respeto a la audiencia y sobre todo nos introducen en un lenguaje poco riguroso. Evitemos juramentos y palabras obscenas, siempre se puede sentir alguien ofendido. Ello no significa que no puedan emplearse vulgarismos y expresiones nuevas. Si tenemos dudas pondremos las palabras "entre comillas" al hablar.

Siempre debe utilizarse la **oración en la forma más sencilla** que sea posible. Cuando exista una subordinación, ésta debe tener una dependencia muy próxima al sujeto. El amontonamiento de adverbios y adjetivos desvirtúan la claridad de la oración. Hay que tener en cuenta que una sucesión de frases cortas y sencillas puede llevar a una cierta monotonía, por lo que los párrafos no deben ser excesivamente largos. Hay que eliminar todo lo superfluo. Todas las palabras o frases que aparezcan deben contribuir a expresar las ideas o los conceptos que se quieren comunicar. Por ello sólo han de emplearse aquellos términos que sirvan de aclaración, rechazando cualquier adorno o engalanamiento literario. La voz activa debe tener prioridad sobre la pasiva, salvo cuando el sujeto sea desconocido, irrelevante o ignorado. Siempre el orden de las palabras debe ser el natural en cualquier conversación.

Es preferible el vocablo positivo a su sinónimo negativo y en ocasiones casi homófono. La doble negación introduce confusiones aún mayores. *No hizo nada*, que es una frase hecha con un significado concreto, analizada detenidamente podría llevarnos a un sentido distinto, al jugarse con una doble negación.

Gramática y palabra



- Construcción gramatical cuidada
- Frases cortas
- Sin adornos
- Evitando rodeos
- En el orden natural
- Midiendo el uso de adjetivos y adverbios
- Construidas en voz activa
- En positivo

4.6.- Ingenio y humor

El hecho de reír con la audiencia crea una atmósfera de complicidad que hace que el discurso sea seguido con mayor atención. Por otro lado, un golpe de humor ayuda a asimilar el contenido, que se recordará mejor, y a distender un momento aburrido.

Sin embargo, tiene su riesgo. Se espera una reacción positiva de la audiencia que si no se da puede desanimar al orador. Hay que tener mucho cuidado con los chistes. Alguno puede molestar a la audiencia y, contados a destiempo o fuera de contexto, pueden arruinar su efecto e, incluso, toda la presentación. Hemos de tener mucho cuidado con los personajes que incluimos, pueden resultar poco gratos a la audiencia.

Los chistes mejor preparados e hilvanados pueden pasar desapercibidos en cualquier momento. Cuanto más largo sea el discurso o más serio el problema tratado, más necesario será utilizar el humor o el ingenio para solazar al auditorio. El humor debe adaptarse al público y a la ocasión, especialmente el humor verde, grosero o vulgar. No hay excusas para lo obsceno. Procuremos evitar alusiones o bulos que puedan molestar a alguien del auditorio. Si acaso, podemos hacer chistes sobre nosotros mismos. La exageración puede, en ocasiones, ser un recurso válido para el humor.

Si vamos a dar muchas charlas, es aconsejable acumular material de libros, recortes de periódicos, anécdotas, etc. Cuando empleemos algún

detalle humorístico, no lo anunciemos a la audiencia como algo muy divertido, pues pueden esperar algo más de lo que vamos a ofrecer. Tras el golpe de humor debemos hacer una pausa pero, seguidamente, reanudar el hilo de nuestra charla quitándole importancia a éste.

Por último, si no estamos seguros del efecto de un chiste o una anécdota es mejor no contarlos. Funcionan mejor que un chiste los comentarios ingeniosos autoridiculizándonos o atacando a un enemigo común.

Siempre que sea posible, podemos recurrir al humor ajeno y si este viene reflejado de forma gráfica, de manera que sólo mueva a la sonrisa, es más conveniente. No compromete. Los humoristas gráficos son una fuente interesante para romper la monotonía de un discurso y servir de pie para algunas afirmaciones, romper el hielo, dar entrada a un apartado nuevo o facilitar una conclusión.



Ingenio y humor



- ✿ La vida del estudiante, es pura diversión, empieza en los pasillos y termina en dirección!!!
- ✿ Dejar de fumar es fácil, yo lo he dejado como cien veces. (*Marc Twain*)
- ✿ El cine ayuda a soñar. La televisión a dormir (*Jaume Perich*)
- ✿ No sólo es más fácil que entre un pobre en el cielo, sino que también tiene muchas más posibilidades de hacerlo antes. (*Jaume Perich*)
- ✿ Disculpen si les llamo caballeros, pero es que no les conozco muy bien. (*Groucho Marx*)
- ✿ No llego a entender cómo, siendo los niños tan listos, los adultos son tan tontos. Debe ser fruto de la educación. (*Alejandro Jr Dumas*)
- ✿ Suelen hacer falta tres semanas para preparar un discurso improvisado. (*Marc Twain*)
- ✿ Jamás entraría en un club donde aceptasen socios como yo. (*Groucho Marx*)

Para contar un detalle de humor o un chiste conviene tener algunas precauciones como:

- ☐ Evitar la disculpa previa por nuestra escasa gracia.
- ☐ Alabar o ponderar en exceso el resultado del chiste o la conclusión.
- ☐ Imitar a humoristas famosos.
- ☐ Procurar no equivocarnos al contarlos o contarlos al revés.

- ❑ Asegurarnos de que es un toque de humor adecuado a las circunstancias y al público.

4.7.- La autoadulación

Nuestra propia voz es una droga que debemos tomar con moderación. Hay que limitar el uso de la primera persona del singular y entrar continuamente en nuestros méritos, merecimientos y posesiones. Siempre que no se nos pida una opinión concreta y especializada recurriremos al plural mayestático o, simplemente, no personalizaremos en nosotros. Hablaremos en primera persona cuando se nos pida nuestra opinión o que expresemos nuestra impresión sobre algo concreto.

La autoadulación es ridícula. No está bien decir frases como la última vez que estuve con el *primer ministro, presidente, rector, en mis viajes a América, mi estancia en Stanford*. Etc. Crean una situación que da la impresión de que queremos darnos importancia o situarnos por encima de los demás.

Si consideramos conveniente que la audiencia conozca nuestros méritos, logros, merecimientos, actitudes, etc. o, simplemente, un curriculum muy brillante se puede recurrir a alguien que nos presente y haga de nosotros cuantos elogios le parezca o nosotros mismos le indiquemos. Luego, podemos contestar aquello de ... *es mi amigo*. O como dijo ya un orador... *Después de todos estos elogios, siento deseos de escucharme*.

Alabanza



Capítulo XVI

De lo que le sucedió al ingenioso hidalgo en la venta que él se imaginaba ser castillo

—Creedme, hermosa señora, que os podéis llamar venturosa por haber alojado en este vuestro castillo a mi persona, que es tal, que si yo no la alabo es por lo que suele decirse que la [redacted] pero [redacted]
[redacted]

Si nos adulan en exceso, sin que lo tengamos previsto, pueden obligarnos a dar alguna información que no desearíamos facilitar en esa circunstancia por ser poco cordial o, incluso, comprometedora.

4.8.- Hacer pausas

Las pausas ocultan el nerviosismo, sirven para pensar y ayudan a controlar el tiempo. Pero, sobre todo, transmiten ideas, sentimientos y razonamientos y cargan emotivamente el discurso.

Un buen recurso para interesar es hacer una pausa antes de decir algo importante. Se pueden hacer pausas:

- ☐ Al comienzo, hasta que el auditorio está en silencio.
- ☐ En medio de una frase para dar énfasis.
- ☐ Tras una pregunta retórica que no necesita respuesta.
- ☐ Después de una interrupción.
- ☐ Antes de decir las últimas palabras.
- ☐ Tras una afirmación contundente.
- ☐ No tengamos miedo a las pausas, el silencio es oro.

Las pausas

- ✿ Dan énfasis al discurso
- ✿ Rompen la monotonía
- ✿ Crean suspense
- ✿ Ocultan los nervios
- ✿ Ayudan a pensar
- ✿ Dan emoción
- ✿ Silencian al auditorio
- ✿ Acompañan a una pregunta retórica
- ✿ Realzan una afirmación contundente
- ✿ Incitan a escuchar con más atención





No debemos confundir el silencio programado con las pausas o lapsus que se producen a lo largo del discurso y que son fruto de incidencias,

como que al orador se le quede la mente en blanco o ante una interrupción de alguien ajeno.

Cuando se produce una interrupción, hay que estar preparado. Si el orador se atiene demasiado al guión y no conoce bien el tema, le puede hacer perder los nervios. El orador debe demostrar suficiente confianza para controlar la situación. No debemos desahogar nuestros sentimientos en el público, rara vez da resultado, procuremos hacerlo en privado.

4.9.- Administrar bien el tiempo

Era un hombre tan pesado haciendo discursos que en las caricaturas le presentaban delante de otra viñeta en la que aparecía un cadáver con un cartel que rezaba: *muerto a discursos*.

Los asistentes suelen quejarse de lo lentas que avanzan las manecillas de un reloj durante un discurso. En pocas ocasiones el público quiere volver a oír al orador, siempre le emplazan para otro día. No nos embelesemos en el discurso, olvidándonos del tiempo y de la paciencia de las personas que escuchan. Calculemos con antelación el tiempo que vamos a hablar, adaptémoslo a nuestro público concreto y mantengamos contacto con él durante toda la alocución. Si la audiencia es reducida, procuremos utilizar menos tiempo y dar opción al diálogo.

En ningún caso deberemos pasarnos del tiempo que tenemos asignado. Si vemos que se acaba nuestro tiempo, buscaremos un punto para concluir, pero sin acelerar el discurso ni pretender exponerlo a toda costa. De lo contrario, la audiencia dejará de seguirnos.

**Nunca hay excusa para
excedernos en el tiempo**



Si debemos hablar treinta minutos, preparemos para veinte. El resto puede servir para hacer preguntas o aclaraciones. Es mejor no completar el tiempo que pasarse.

Si hay moderador, le pediremos que nos avise cinco minutos antes y a partir de ese momento comenzaremos a buscar la conclusión. Si no es así, lo mejor es colocar nuestro reloj sobre la mesa en lugar visible.

4.10.- Preguntas y respuestas

Las preguntas de los asistentes suponen un retorno de la comunicación y una garantía de que las palabras del orador han llegado a la audiencia y, sobre todo, nos permiten comprobar cómo han sido recibidas y hasta dónde han sido entendidas. En cualquier intervención debemos estar preparados para las posibles preguntas que nos puedan venir de la audiencia. Existen tres posibilidades para dejar intervenir a los oyentes:

- ❑ Animarles a *interrumpir al orador* y concederles la palabra en el momento en que la soliciten. De esta forma la charla se puede transformar en un coloquio y las intervenciones son más directas y relacionadas con aspectos puntuales. Tiene el inconveniente de romper el flujo y la estructura de la charla, de que la respuesta forme parte de un punto posterior de la información o de que sea excesivamente personal la pregunta. Este tipo de intervenciones ponen a prueba la pericia del orador, el conocimiento del tema y la solidez de la estructura del discurso en el momento de retomar el hilo y continuar con el contenido.
- ❑ Hacer algunas *pausas programadas* a lo largo del discurso para romper la monotonía que supone escuchar continuamente la misma voz.
- ❑ Dejar un *tiempo al final* para contestar cualquier tipo de preguntas. En este último caso, la audiencia suele aparecer bastante fría y será necesario provocarles las preguntas con interrogatorios hacia la audiencia, provocaciones o mediante la presencia de alguien que rompa el hielo entre los asistentes y desencadene las siguientes preguntas. Esta persona, que puede ser un amigo o alguien de la organización, además de romper el hielo, puede hacer preguntas sobre algún tema que por falta de tiempo o por cualquier otro motivo el orador no ha podido o querido tratar.

Para responder a las preguntas, *Stuart* (1991) nos recomienda que tengamos en cuenta lo siguiente:

- ☐ Escuchar bien y asegurarnos de que comprendemos bien la pregunta.
- ☐ Tomar notas de lo más sobresaliente.
- ☐ Pedir que se identifique la persona que pregunte, con el fin de darle una respuesta llamándola por su nombre.
- ☐ Volver a enunciar la pregunta para asegurarnos que la hemos entendido bien, concretar ésta y tener, además, un tiempo mayor para pensar la respuesta.
- ☐ Ser lo más conciso posible. La audiencia ya ha escuchado la charla y no quiere otra.

En cualquier caso, debemos evitar

- ☐ Ponernos a la defensiva.
- ☐ Precipitarnos a responder.
- ☐ Mentir o fanfarronear si no conocemos la respuesta.
- ☐ Ridiculizar a la persona que pregunta.
- ☐ Iniciar un diálogo personal con el interlocutor.
- ☐ Contestar preguntas que no sean adecuadas o interesantes para la audiencia.

Responder preguntas



- Escuchar con atención
- Tomar nota
- Pedir identificación
- Re-enunciar la pregunta
- Ser conciso en la respuesta
- Responder de buen grado

Si no sabemos contestar a alguna de las preguntas inesperadas, hay que tener el valor de confesar que no conocemos la respuesta porque es excesivamente detallada, muy especializada, etc.

Siempre hemos de mostrar un aspecto optimista y confiado que induzca a preguntar, evitando la sensación de que somos atacados y sentimos un cierto desasosiego. Alguna frase socorrida como me alegro de esa pregunta, puede servir para reforzar esa sensación.

Por último, debemos frenar a los divagadores, de lo contrario se personalizará el debate y perderá interés. Para ello, podemos efectuar algún gesto como levantar la mano, dar las gracias, resumir la intervención del oyente y dar una respuesta breve, interrumpirle la palabra excusándose en que el tiempo vuela, etc.

4.11.- La improvisación

En muchos casos, los mejores discursos improvisados han sido fruto de una cuidadosa elaboración. Si pensamos que esa situación de improvisar se puede dar, lo más acertado es prepararlo con antelación. No obstante, si durante una reunión, inesperadamente, adquirimos la obligación de hablar, podemos echar mano de algunos de los siguientes recursos:

- ☐ Mostrarnos de acuerdo con los oradores anteriores y declinar hacer otros comentarios.
- ☐ Elaborar una charla en base a los comentarios del orador anterior.
- ☐ Resumir lo dicho anteriormente.
- ☐ Replantear la cuestión expresando nuevos puntos de vista.
- ☐ Usar recordatorios mentales *¿Qué?*, *¿Quién?*, *¿Para qué?*, *¿Cuándo?*, etc. O tomar un grupo de palabras asociadas por algún rasgo común, que puede ser su inicial y declinarlas en forma de discurso.
- ☐ Hacer un mapa de ideas antes de comenzar la sesión o durante la intervención de otros oradores.

La improvisación requiere agilidad mental, capacidad de elegir la palabra, reflexión y, sobre todo, recordar el objetivo de la intervención y las etapas para llegar a él. No es posible improvisar sin una idea clara de hacia dónde queremos llegar. Ante una necesidad de improvisar que previamente no hayamos previsto lo que podemos hacer es:

- ☐ Saber dónde vamos y qué conclusión queremos sacar.
 - Atraer la atención.
 - Introducción de choque.
 - Formular un objetivo y hacer una explicación.
- ☐ Interrogación sobre algo a lo que daremos respuesta.
- ☐ Seguir un plan que puede partir de un mapa de ideas previo.
- ☐ Hacer partícipe al público y jugar con los silencios.
- ☐ Integrar en el razonamiento ideas de intervenciones anteriores.
- ☐ Tomar su intervención como un juego.
- ☐ Utilizar la paradoja.

No debemos hacer

- ☐ Solicitar indulgencia del público.
- ☐ Recurrir a frases socorridas.
- ☐ Dejarse llevar por las ideas que le van llegando.
- ☐ Ir con demasiada lentitud.
- ☐ Ir muy deprisa.
- ☐ Ofrecer lo mejor al principio con el riesgo de decepcionar al final.
- ☐ Una exposición invertebrada y sin hilo conductor.

4.12.- Empleo de ayudas visuales

Son un gran complemento para explicar, de forma fácil, las ideas complejas. Según *Stuart* (1991) se deben utilizar para:

- ☐ Ayudar a retener información.
- ☐ Ganar tiempo de explicación.
- ☐ Evitar interpretaciones equívocas.
- ☐ Dar fuerza a las ideas.
- ☐ Incorporar frescura y humor.

Pero no se deben introducir estas ayudas de forma inadecuada y sin un criterio definido. Todos hemos asistido a charlas regulares salvadas

por unas buenas ayudas visuales y a charlas excelentes malogradas por una inadecuada utilización de éstas. Las ayudas visuales sólo tienen su justificación como medio de ayuda a la comunicación y nunca como artificio narrativo o como chuleta para el orador.



4.12.1.- Selección de ayudas visuales

La selección de ayudas visuales está condicionada por una amplia gama de factores. Unos relacionados con las necesidades expresivas del orador y otros con las condiciones ambientales y técnicas en las que se desarrolla la exposición. Las primeras están en función del mensaje que queremos transmitir y los efectos que deseamos experimentar sobre la audiencia. Así, entre las necesidades expresivas, podemos incluir las relacionadas con los valores de iconicidad de la imagen o el grado de parecido de ésta con la realidad, la necesidad de que tenga movimiento y sonido, que sea capaz de transmitir, por sí sola, un mensaje completo o cuando pretendemos causar un determinado efecto.

Frente a estas necesidades expresivas, encontramos otras de carácter operativo, como la facilidad de manejo de los equipos o la disposición de los materiales de paso adecuados: sistemas de presentación, retroproyector, papelógrafo, etc.

Las condiciones ambientales y técnicas están relacionadas con las características del lugar donde tendrá lugar nuestra exposición. Entre ellas, podemos destacar:

- ❑ La **disponibilidad** de los equipos. Es decir, si podemos contar con los medios de apoyo que necesitamos.
- ❑ El tamaño de la **audiencia**. Los medios de ayuda visual deberán proyectar una imagen que sea vista por todas las personas presentes en la sala. Ante audiencias numerosas no podemos emplear monitores de vídeo o de ordenador y las pantallas de proyección deberán estar relacionadas con el tamaño del auditorio.
- ❑ El **Tamaño** y disposición de la **sala**. Las salas alargadas y estrechas, o con muchas columnas, no son adecuadas para la utilización de ayudas visuales pequeñas, como monitores, papelógrafos, pizarras pequeñas, etc. Debemos pensar que si los oyentes no pueden ver el contenido del apoyo visual se sentirán defraudados y dejarán de atender.
- ❑ Nivel de **iluminación**. Para la proyección de diapositivas o imágenes de ordenador necesitamos un nivel de iluminación que nos permita explotar todas las posibilidades de estas ayudas visuales. Por ello, la sala debe ofrecer unas condiciones que permitan rebajar el nivel de la luz sin llegar a la oscuridad total que interrumpa cualquier comunicación bidireccional entre el orador y su audiencia.
- ❑ La Disposición de los **asientos**. Hemos de comprobar que nuestras ayudas visuales son percibidas por todos nuestros oyentes, con independencia del lugar donde se hayan sentado.

4.12.2.- La pizarra

Es el apoyo visual más empleado en el aula. Su presencia y su larga tradición hacen de ella un recurso muy asequible y sencillo de manejar. Su baja iconicidad como medio visual y la enorme superficie que pone a nuestra disposición la convierten en un medio de apoyo en todos aquellos contenidos relacionados con el cálculo numérico o la presentación secuencial, paso a paso, de cualquier tipo de información.

La pizarra, al contrario de lo que sucede con el papelógrafo, no permite la elaboración previa de los contenidos de apoyo y menos la elabora-

ción reposada. Como apoyo visual aporta una información urgente, al hilo del discurso e improvisada. No obstante, es un buen complemento para la fijación y retención de determinados conceptos.

Su principal valor es la secuencialidad, basada en la estructuración rigurosa del contenido en **tres niveles**: enunciado, desarrollo y solución. Donde, además, incidirá decisivamente una buena técnica de borrado, una vez que el contenido expuesto haya sido superado.

Todo lo que aparece en la pizarra se debe leer sin dificultad. Por ello, las letras y los trazos empleados han de tener un tamaño y un grosor suficientes. Además de unas condiciones de legibilidad tanto desde el punto de vista topográfico, ubicación del contenido en la superficie de escritura, como tipográfico, en función de la caligrafía empleada.

4.12.3.- El papelógrafo, rotafolios o láminas *multiplán*

Es una ayuda visual indicada para audiencias reducidas o de tamaño medio. Permite su elaboración a lo largo de la charla o la posibilidad de traerla preparada con antelación.

Presenta una información secuencial que, una vez aportada, puede ocultarse o mantenerse expuesta, arrancada del cuaderno y pegada sobre la pared, durante toda la charla y hacer a ella cuantas referencias consideremos oportunas. Para su empleo hemos de tener en cuenta las siguientes precauciones:

- ☐ Asegurarnos con anterioridad de que los rotuladores que vamos a utilizar funcionan.
- ☐ Debemos escribir en mayúsculas o en letra clara y que sea legible desde el punto más alejado de la sala.
- ☐ Si tenemos que dibujar gráficos o figuras geométricas o creemos que vamos a torcer los renglones, podemos emplear láminas levemente cuadrículadas.
- ☐ Si vamos a volver a utilizar una lámina, transcurrido algún tiempo desde la primera utilización, tomaremos la precaución de señalarla (un doblez, un clip, etc.) para encontrarla rápidamente y no perder el ritmo de la alocución.
- ☐ Debemos permanecer de pie junto al caballete, a la izquierda si es que somos diestros, sin apoyarnos en él.

- ❑ No debemos hablar y escribir al mismo tiempo, pues así la audiencia se concentra sobre el escrito y evitamos que nuestra voz salga apagada.
- ❑ No debemos jugar con el rotulador una vez hemos terminado de escribir.
- ❑ Debemos mirar a la audiencia y no a la lámina.

4.12.4.- El Retroproyector

Es un medio activo e inmediato. Esto nos permite aplicar unas técnicas que revalorizan el papel del ponente frente al recurso visual, al que utiliza como una herramienta con múltiples posibilidades. Estas técnicas, a las que podemos llamar **Técnicas de impacto visual**, son:

- ❑ **Indicación directa** sobre el original. Con la posibilidad de dejar fija esta indicación.
- ❑ **Completar un original** que hemos dejado, a propósito, incompleto.
- ❑ **Ocultar y desvelar** progresivamente los datos que aparecen en la transparencia.
- ❑ **Superposición** de transparencias.
- ❑ **Utilización selectiva del interruptor de encendido**. Que permite centrar la atención sobre el ponente o sobre la transparencia, según esté el retroproyector apagado o encendido.

Para aprovechar las posibilidades de este medio es necesario tener en cuenta algunas condiciones para la proyección, entre las que podemos destacar:

- ❑ El retroproyector debe estar situado en uno de los rincones delanteros de la sala, orientado hacia una pantalla colocada diagonalmente, lo más alto posible y procurando no tapar otros medios como pizarras, papelógrafos, etc.
- ❑ Para su utilización no se debe oscurecer la sala.
- ❑ El tamaño de la imagen proyectada debe ser proporcional al tamaño de la sala. Si bien hemos de tener en cuenta que cuanto más grande hagamos la pantalla menos luminosa va a ser la imagen proyectada.
- ❑ El orador debe permanecer siempre frente a los oyentes. Sin darles la espalda.

- ❑ Debe evitarse el efecto *Keystone*, que es una deformación de la imagen proyectada en forma de trapecio invertido. Para evitarlo se puede recurrir a inclinar la pantalla, ligeramente, hacia adelante. Si no podemos inclinar la pantalla para evitar este efecto, podemos colocar una cuña en la parte delantera del aparato para disimularlo.



EMPLEO DEL RETROPROYECTOR

- Utilizar técnicas de impacto visual
 - Indicación directa
 - Ocultamiento parcial
 - Superposición
 - Adición de datos
- Controlar los tiempos de encendido
- Comprobar la lectura del mensaje
- Guiar la lectura
- No mirar la pantalla

Cuando utilicemos el retroproyector, para mejorar su aprovechamiento, debemos tener en cuenta las siguientes indicaciones:

- ❑ Debemos dar a la audiencia el **tiempo suficiente** para que pueda asimilar el contenido de la transparencia, pero una vez que el discurso haya superado éste, la transparencia debe desaparecer.
- ❑ Cuando encendamos el retroproyector con una nueva transparencia es aconsejable hacer una **pausa en el discurso** para facilitar la lectura de la imagen.
- ❑ Debemos explicar la ayuda visual y **guiar la lectura** de ésta, tanto en el orden como en el grado de importancia de los elementos que componen el mensaje visual.
- ❑ Es más impactante y cómodo **señalar sobre la transparencia** que sobre la pantalla. Y siempre es mejor utilizar un bolígrafo o un lápiz que un dedo que aparecerá tembloroso y agitado.

- ❑ No debemos mirar hacia la pantalla, si no a la transparencia. No obstante, al principio de la proyección debemos asegurarnos de que la imagen está centrada en la pantalla y correctamente enfocada.
- ❑ No debemos pasar entre el proyector y la pantalla pues, además de obstruir el haz luminoso, se proyectará nuestra silueta agrandada.

La elaboración de transparencias forma parte del proceso de preparación de la reunión o del discurso. Cada una de ellas debe obedecer a un objetivo previamente formulado, tales como:

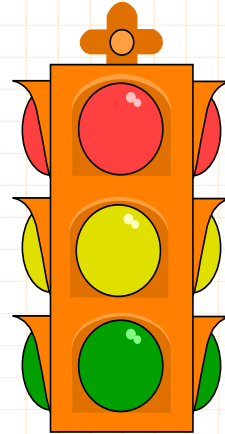
- ❑ Ordenar el contenido de la exposición.
- ❑ Recapitular al final de la reunión o al concluir un bloque temático.
- ❑ Reforzar el mensaje.
- ❑ Exponer un concepto.
- ❑ Ilustrar la exposición.
- ❑ Presentar documentos objetivos.
- ❑ Presentar los puntos clave.
- ❑ Ayudar a la memorización.

Siempre que podamos, en las ayudas visuales debemos evitar las palabras y sustituirlas por imágenes. Por ejemplo, los diagramas de barras son muy adecuados para transmitir información numérica. Pueden ser horizontales o verticales, si bien en los primeros la rotulación de cada una de las barras es más clara.

Para lograr una comunicación eficaz mediante transparencias y conseguir que sean una ayuda al proceso de la comunicación, todas las transparencias **se deben leer con facilidad** desde cualquier punto de la sala, los contenidos deben ser **claros** e inmediatamente reconocidos y asimilados por la audiencia; deben ser **sencillas** y ofrecer poca información; ser **nítidas** y presentar un adecuado contraste entre el fondo y la letra que permita identificar los elementos que las componen y distribuir los contenidos, de manera que se adapten al **tamaño de la pantalla**, sin salirse de ésta pero ocupando su mayor parte.

CARACTERÍSTICAS DE LAS TRANSPARENCIAS

- ⇒ Legibilidad
- ⇒ Claridad
- ⇒ Sencillez
- ⇒ Nitidez
- ⇒ Tamaño



No debemos mezclar tipos de letra, estilos y combinaciones de colores. La audiencia puede pensar de nosotros que somos anárquicos y desordenados, pero tampoco deben ser todas las transparencias iguales, pues la falta de variedad visual hace la presentación más anodina y carente de interés. Por otro lado, una imagen muy diferente a la anterior pone de manifiesto un cambio temático en el discurso.

Si todas las imágenes son en color y realizadas con abundancia de medios expresivos, una en blanco y negro y realizada con escasos recursos resaltarán sobre las demás, generalmente, de forma negativa.

4.12.5.- La imagen fotográfica

La fotografía es un medio de captación de la realidad a través de un medio óptico formado por una cámara oscura y un sistema de lentes (objetivo) que la plasman sobre un soporte permanente que puede ser una emulsión fotoquímica soportada por una película o un dispositivo de almacenamiento de información digital como es la tarjeta de una cámara moderna.

Actualmente, con la imagen fotoquímica en retirada, la imagen fotográfica se obtiene a través de dispositivos digitales de toma de imágenes, bien a través de una cámara fotográfica, de un escáner o de una cámara de vídeo.

La fotografía digital se ha impuesto como un medio de expresión ya que se encuentra al alcance de todos. Su desarrollo ha sido vertiginoso y en muy pocos años ha desbancado a la fotografía tradicional basada en un soporte de naturaleza fotoquímica, de gran calidad, pero lastrado por la intermediación de los procesos de revelado y copiado que hacían costosos, lentos, e incomprensibles para muchos usuarios aplicaciones que hoy se hacen de una manera sencilla y, prácticamente, instantánea.

Al igual que en los mosaicos, en la pintura puntillista, en la televisión o en la fotografía sobre papel, si nos acercamos lo suficiente podemos apreciar minúsculos granos que al estar muy juntos forman la imagen que vemos. La imagen digital es un mosaico (*array*) formado por millones elementos fotosensibles denominados *fotositos* (*fotosites*). La luz recogida en cada uno de estos dará lugar a los de píxeles (*pictures elements*) que son los que formarán la imagen final. El **píxel** es el elemento básico de todas las imágenes digitales. Puede compararse a un punto en una imagen de trama. Cada uno representa la unidad mínima de imagen. En una imagen completa, los puntos se entrelazan para formar una imagen reconocible. La imagen de trama es una cuadrícula uniforme de puntos. Cada punto se localiza con gran precisión dentro de la cuadrícula.

Aunque se suele afirmar que la calidad de una imagen viene dada por el número de píxeles, hay otros factores también importantes que determinan la calidad de una fotografía digital, entre ellos están el tamaño de los píxeles, la profundidad de color, el rango dinámico, la calidad del conversor analógico/digital o la óptica empleada.

La resolución de la imagen digital es la cantidad y densidad de píxeles que la forman. Se trata de un conjunto finito que depende del sensor con el que hemos capturado la imagen. El tamaño de la imagen que hemos obtenido a través del dispositivo de captación de la cámara (CCD o CMOS) se calcula multiplicando el número de píxeles horizontales por verticales, por ejemplo 2000 píxeles x 3000 píxeles= 6 Megapíxeles, una resolución muy utilizada por las cámaras actuales de pequeño formato.

La imagen fotográfica es un medio ideal como apoyo en presentaciones que necesiten imágenes realistas. Entre sus ventajas, podemos destacar las siguientes:

- ❑ Ofrecen presentaciones realistas y llenas de colorido.
- ❑ Se manejan y se guardan con facilidad.
- ❑ Pueden combinarse con narraciones grabadas.

- ❑ El ritmo de presentación depende del ponente.
- ❑ Se pueden usar individualmente o formando parte de la composición de una pantalla o una presentación.
- ❑ Existen colecciones editadas sobre múltiples temas.
- ❑ Se pueden obtener con facilidad y de diferentes modos. Tanto si se trata de una imagen impresa que podemos fotografiar o escanear como si recurrimos al universo de *Internet*.

4.12.6.- Sistemas de presentación

El ordenador, en la actualidad, se ha convertido en una herramienta imprescindible que está presente en los distintos ámbitos de la actividad industrial, financiera, de servicios, etc. Mediante el ordenador se llevan a cabo tareas de control, diseño, autoedición, gestión, cálculo, creación de imágenes, información y un amplio etcétera. El ordenador, además de ser una potente máquina para componer textos y organizar y manejar información de carácter administrativo, permite efectuar todo tipo de rótulos por complicados que éstos sean, la simulación o modelización de fenómenos físicos, químicos o biológicos, el acceso desde el puesto de trabajo a bases de datos y distintas fuentes de documentación, la comunicación continua con colegas de otras latitudes mediante redes de correo electrónico, etc.

También puede ser un excelente medio de apoyo visual en cualquier tipo de presentación: puntos clave de la reunión, balance, resultados, conclusiones, etc. al ofrecernos una información atractiva, ordenada y flexible. Con diferentes grados de iconicidad y ordenación del contenido.

Existen distintos programas de presentación, el más conocido es *PowerPoint*, que ofrecen muchas posibilidades a la hora de presentar los contenidos. Desde las presentaciones de carácter secuencial de textos y gráficos hasta los entornos de carácter multimedia e hipermedia. Sin embargo, para su empleo con eficacia es conveniente plantearse que el medio que estamos empleando es un apoyo a la comunicación cuya función fundamental es facilitar el relato, haciendo a éste más claro y, por qué no, ameno.

Recomendaciones de uso

- ❑ Cada una de las pantallas contendrá **una sola idea**, sin mezclar, en ningún caso, conceptos diferentes.

- ❑ Si la idea es complicada se puede recurrir a una presentación secuencial, añadiendo progresivamente los datos suficientes hasta completarla.
- ❑ Debemos controlar el **ritmo** de presentación de las diferentes pantallas de manera que, de una parte, dé tiempo a los oyentes a leerla y, de otra, que no esté tanto tiempo como para que resulte aburrida y cree desinterés o distraiga a la audiencia.
- ❑ Es aconsejable utilizar una **pantalla negra** cuando el contenido que exponemos esté agotado y aún no podamos pasar a la siguiente o cuando el comentario no tenga su correspondiente apoyo gráfico. Para ir a esta pantalla es suficiente con pulsar la tecla N (negro) del ordenador.
- ❑ Debemos prever la búsqueda inmediata de cualquier pantalla, lo que nos permitirá saltar imágenes o reincidir en otras que ya hayan sido expuestas.
- ❑ Cualquier imagen o rótulo debe ser visto, entendido y leído con facilidad.
- ❑ La transición entre las distintas imágenes debe hacerse utilizando las distintas formas de transición que ofrece el programa.
- ❑ Debemos procurar que el diseño y la composición de pantallas sucesivas sean diferentes para crear una adecuada variedad visual. Para ello, podemos jugar con distintos fondos de color, tipos de letras o distribución de las distintas masas y colores en la composición de la imagen.
- ❑ Debemos oscurecer la sala, pero sin llegar a la oscuridad. Con ello facilitamos la comunicación interpersonal. Es aconsejable utilizar luces de mediana potencia o apagar parte de las luminarias, procurando que ninguna de ellas incida sobre la pantalla.
- ❑ La pantalla de proyección, como en el resto de los recursos audiovisuales, no tapará la pizarra ni la pantalla del retroproyector, con el fin de facilitar el uso coordinado de estos medios si fuera necesario.
- ❑ El tamaño de la pantalla debe estar en relación con el número de asientos y la longitud total de la sala. Es aconsejable

que la diagonal de la pantalla sea la séptima parte de la longitud total de la sala de conferencias.

Ayuda a la comunicación oral

- **Escoja un diseño adecuado al tipo de presentación**
- **Emplee un tipo de fuente en los títulos y otra en los textos**
- **Emplee fuentes legibles**
- **Cuide la relación de color entre el fondo y la fuente**
- **Reduzca el texto a lo esencial**
- **No recargue la pantalla con gráficos, textos, imágenes...**
- **Cuide la relación entre el texto y la imagen que lo acompaña**

Por último, queremos apuntar que la utilización de cualquier apoyo visual debe hacerse con medida. No es aconsejable abrumar a la audiencia con excesivos apoyos visuales y, menos aún, dar la sensación de que el mensaje aparece escrito y que el ponente se limita a leerlo sin aportar nada nuevo.

5.- Métodos y sistemas de actuación

Si tenemos ocasión de visitar el local antes de nuestra intervención, es aconsejable tener en cuenta la siguiente lista de comprobaciones: [*Stuart* (1991) P.- 114].

- ☐ Pensemos en primer lugar, cómo deseamos que se coloque la audiencia.
- ☐ ¿Disponemos de sitio suficiente para nuestras fichas, ayudas visuales y fotocopias que vayamos a repartir entre la audiencia? ¿Podremos librarnos de la barrera que supone una mesa? ¿Dónde colocaremos el soporte de las láminas multiplán y el retroproyector?
- ☐ ¿Dónde están las tomas de corriente eléctrica a las que conectar el equipo que vamos a utilizar? ¿Necesitamos algún cable prolongador?

- ❑ ¿Cómo atenuaremos las luces? ¿Dispondremos de un puntero para señalar detalles de lo que aparezca en la pantalla? ¿Cómo podremos regular la calefacción o el aire acondicionado? ¿Se pueden abrir las ventanas?
- ❑ ¿Quién va a servir café/té, y a qué hora? Tengamos en cuenta que toda nuestra charla, llevada a la perfección, puede irse al traste con la irrupción inoportuna de quien trae el café.
- ❑ ¿Hay algún reloj de sobremesa en la sala? ¿O debemos llevar uno? Casi siempre nos será más fácil ver la hora en un pequeño reloj de sobremesa que en nuestro reloj de pulsera, aunque nos lo quitemos y lo pongamos frente a nosotros sobre la mesa.
- ❑ ¿Quién es el encargado de suministrar papel, bolígrafos, agua para beber?
- ❑ Si la charla es en un hotel, averigüemos el nombre del empleado responsable de contratar la sala que vamos a utilizar nosotros.
- ❑ ¿A qué hora podremos disponer de la sala y entrar en ella?
- ❑ ¿Quién será el encargado de que todo esté a punto y a quién debemos solicitar todo lo que nos haga falta?
- ❑ ¿Son cómodos los asientos? Suponiendo que nuestra charla sea larga, ¿podríamos hacer que los cambiasen por otros asientos mejores? Asegurémonos de que se quitan todos los asientos o sillas que sobran. Acordémonos de hacer un plano de la distribución que deseamos par la audiencia.
- ❑ Asegurémonos de desconectar todos los teléfonos de la sala, pues podrían sonar mientras hablamos y crearnos confusión.
- ❑ Pidamos que nos enseñen el equipo para las ayudas visuales. ¿Hay proyector multimedia en la sala, bien colocado y enfocado? ¿Hay ordenador en la sala que permita pasar nuestra presentación instalada en su disco duro? ¿Tiene el programa necesario? Si vamos a utilizar un ordenador portátil, ¿se puede conectar? ¿Sabemos transferir la pantalla?
- ❑ Si vamos a hablar desde un atril, ¿qué altura tiene?, ¿se puede rebajar su altura, o se puede poner algún elemento debajo para que podamos hablar desde un nivel algo superior? ¿Disponemos de una luz para que podamos leer bien nuestras

notas cuando se atenúen las luces principales para proyectar las diapositivas?

Conocer el lugar del acto



- Controlar todas las eventualidades
 - Establecer contacto con los responsables
 - Conocer el sitio asignado para hablar
 - Quién lo comparte con nosotros
 - Quién hablará antes y después
 - Conocer donde estará la audiencia
 - Conocer el estado y manejo de los equipos
 - Probar el micrófono
 - Saber si se va a distribuir el mensaje escrito
-
- ☐ ¿Manejaremos nosotros mismos nuestras propias ayudas visuales? Si no es ése el caso, ¿qué señales hemos acordado con quien vaya a proyectarlas para que lo haga en el momento oportuno?
 - ☐ Averigüemos la situación de los interruptores de las luces y quién los manejará. ¿Se puede atenuar la iluminación de sólo media sala, si fuera necesario? ¿Será necesario tapar las ventanas?
 - ☐ ¿Dónde están los lavabos? ¿Y el teléfono? ¿Necesitaremos monedas o una tarjeta telefónica para hacer alguna llamada?
 - ☐ ¿Qué servicios de recepción de mensajes ofrece el hotel?
 - ☐ ¿Cuándo y cómo se servirá el café/té? ¿Se servirá en la propia sala donde se celebra el acto, o en otra adyacente? Si se va a servir en la misma sala, hagamos todo lo posible para que los platos y tazas se coloquen antes del inicio de la charla.
 - ☐ ¿Cómo llegaremos al estrado o tribuna?
 - ☐ ¿Dónde nos colocaremos?
 - ☐ ¿Habrá otras personas junto a nosotros en el escenario?
 - ☐ ¿Podemos ver a la audiencia perfectamente, o nos deslumbran las luces?

- ☐ ¿Qué clase de micrófono facilitan? ¿Está fijo, o nos permitirá movernos?
- ☐ ¿Se distribuirá el texto de la charla a los asistentes? ¿En qué momento?
- ☐ Si aprendemos a controlar nuestros nervios y a tener mayor confianza no será necesario ningún tipo de relajación.

5.1.- Métodos de actuación

5.1.1- Leer el discurso

Es el método menos atractivo para la audiencia y si, además, lo damos por escrito, puede resultar una burla, pues los oyentes también saben leer y el discurso se convierte en una lectura compartida. Aunque da gran confianza al orador y puede funcionar con pequeños grupos es el peor sistema de todos. La alocución parecerá exenta de sinceridad, entusiasmo y vitalidad, salvo que el lector sea un buen actor. Hemos de indicar que algunos protocolos obligan a leer el discurso por lo que, en estos casos, la lectura es obligada. *Stuart* (1991) resalta los siguientes inconvenientes:

- ☐ No hay apenas contacto visual con la audiencia.
- ☐ Queda restringido el lenguaje corporal al estar atado a las hojas.
- ☐ Voz poco natural.
- ☐ Dependencia de un escrito que le impide al orador tomar confianza.

5.1.2.- Memorizar

Tampoco este sistema resulta recomendable, ya que toda la energía del orador se concentra en no olvidar el discurso. La forma expresiva se vuelve rígida, poco convincente y excesivamente mecanicista. Hay miedo a olvidar algún fragmento del discurso que se puede traducir en inseguridad y falta de convicción de la palabra.

Si se produce una laguna, el espectador lo notará enseguida, pues la pausa, que en situación de dominio es una muestra de la seguridad del orador que permite reflexionar a la audiencia, se transforma en un silencio vacío, donde aflora el nerviosismo de éste. Todo esto se manifiesta

mediante un sudor incontrolado que llega, incluso, a la pérdida del hilo del discurso.

Carnegie, [(1992), P.- 95] utiliza tres palabras clave relacionadas con la retención y memorización del discurso:

- ❑ Impresión, es decir, impacto que produce en nosotros el contenido del discurso e interés que despierta el tema.
- ❑ Repetición o las veces que lo leemos, ensayamos e intentamos memorizarlo.
- ❑ Asociación, al relacionar el contenido con palabras, hechos, recursos visuales y situaciones que nos permiten recordar el contenido del discurso.

MÉTODOS DE ACTUACIÓN

- Leer el discurso
- Memorizar
- Improvisar
- Sistema de fichas
- Guiones de charla



5.1.3.- Improvisación planificada

Tiene todas las ventajas de la improvisación y ninguno de los inconvenientes de la lectura. *Su charla tiene un comienzo impactante, una estructura lógica y un final concluyente; después de ensayar a fondo, usted podrá utilizar unas breves notas esquemáticas que le darán suficiente confianza para pronunciar una charla entusiasta, actuar con plena vitalidad y presentarse ante la audiencia con total sinceridad.* [Stuart, (1991), P.- 52].

Conviene hacer un mapa de ideas que nos sirva para encarar el discurso con tranquilidad y soslayar posibles distracciones. La preparación de la charla pasará por los siguientes eslabones:

- ☐ Establecer claramente el objetivo de la charla.
- ☐ Conocer todo lo posible sobre la audiencia.
- ☐ Elaborar el "mapa de ideas".
- ☐ Ordenar y secuenciar los puntos clave del discurso.

5.1.4.- Sistema de fichas

Es un sistema intermedio entre el mapa de ideas, que puede resultar excesivamente sintético y equívoco, y el discurso escrito. No obstante, estos procedimientos no tienen por qué ser excluyentes. Es decir, el mapa de ideas nos puede servir para establecer y ordenar los distintos puntos de la charla y desarrollar, a continuación, el texto completo de ésta. A la vez, del mapa podemos extraer fichas, mediante el desarrollo de las ideas de éste o estructurar, también mediante fichas, los puntos más destacados del escrito completo.

La eficacia de las fichas se puede medir contando el número de palabras escritas en ellas, cuantas menos mayor eficacia. Una ventaja de carácter práctico para el uso de las fichas es que, si estamos nerviosos, el movimiento de éstas es menos perceptible que el de una hoja de papel.

La ficha, además del desarrollo sintético de cada una de las ideas principales de la charla, puede llevar indicaciones de orden actitudinal o de movimientos físicos tales como sonreír, mirar a la audiencia, ponerse de pie, etc. También puede incluir las frases más significativas, tales como el inicio o finalización del discurso y, por supuesto, las citas textuales.

Desde el punto de vista práctico, si vamos pasando las fichas de una en una, cuando lleguemos a la frase final prescindiremos de la idea de seguir hablando. Es aconsejable numerar, con lápiz, cada una de las fichas que integran la charla. Las Ventajas de las fichas con respecto a otros procedimientos las podemos resumir en:

- ☐ Mayor naturalidad al utilizar la palabra más adecuada en cada momento.
- ☐ Confianza en una red de seguridad en el caso de que se quede la mente en blanco.
- ☐ Mirar a la audiencia, pues la ficha se lee de una ojeada.
- ☐ Utilizar el lenguaje corporal de forma más expresiva.
- ☐ Mostrar mayor vitalidad y entusiasmo.

En el caso de algún olvido, hay que saber que nadie más que el orador se dará cuenta de ello. Suelen ser sólo un porcentaje mínimo de la charla. Si el punto omitido es esencial, no se debe retroceder en el hilo de la charla y menos aún pedir disculpas por la omisión. Lo aconsejable es incluir un punto adicional en la charla, procurando buscar un momento adecuado para añadirlo. Debemos evitar algunos errores en el manejo de las fichas, entre los que podemos destacar:

- ❑ Jugar con ellas o barajarlas durante el discurso.
- ❑ Fijar los ojos exclusivamente en ellas, no hay que olvidar mirar a la audiencia.
- ❑ Apoyarnos en palabras o frases de relleno como ayuda mientras elegimos la palabra más adecuada.
- ❑ Barajar las fichas con el riesgo de perder el orden de éstas.
- ❑ Extenderlas sobre la mesa como si se tratara de un solitario.

Las ayudas visuales pueden contener también frases o ayudas que nos sirvan para recordar aquello que no queremos olvidar. En contra de la opinión de *Stuart* [(1991), P.- 68] que considera que utilizar las palabras de la ayuda visual simplemente como recordatorio es un pésimo aprovechamiento de ella, y una desconsideración para la audiencia. Durante una charla, las palabras son para pronunciarlas, no para leerlas.

5.1.5.- Los guiones de la charla

Si la charla no se va a publicar, no es necesario pulir excesivamente el guión. Es más, si está muy pulido sonará muy formulista. No conviene ser excesivamente detallado. Si confiamos en nuestro dominio del vocabulario, con breves indicaciones será suficiente. Por ello, debemos ir a las frases cortas, escuetas, con abundantes puntos y evitando las conjunciones.

En presentaciones muy comprometidas, podemos escribir literalmente el principio, el final de la charla y el inicio de los puntos importantes, asegurándonos de que lo más importante está al principio de la oración y que todo lo demás sirve para matizar o aclarar.

Forma del guión

Es aconsejable emplear un procesador de textos que nos permitirá incluir cualquier cambio con rapidez y sin esfuerzo.

Hemos de emplear una letra grande, que nos ayude a leer con facilidad, empleando mayúsculas y minúsculas. No debemos redactar nunca un guión sólo con mayúsculas, tendremos muchos problemas para leerlo.

- ❑ Dejaremos un buen espaciado entre líneas y, mayor aún, entre los distintos párrafos, así como un generoso margen.
- ❑ Escribiremos a una sola cara.
- ❑ Los números complicados aparecerán en letras y en cifras.
- ❑ No debemos cortar una oración al final de una hoja para terminarla en la siguiente.
- ❑ Debemos numerar las hojas y poner un pie con el título de la charla.
- ❑ Podemos añadir indicaciones sobre las ayudas visuales que vamos a emplear en cada momento.

Si el discurso se va a publicar o vamos a disertar sobre un documento ya escrito, podemos partir de éste y guiar nuestra intervención señalando los aspectos y frases más importantes mediante un lápiz fosforescente.

Lectura del guión

Si el texto del discurso está en poder de los asistentes no debemos limitarnos a leer su contenido. Nuestra intervención irá en la línea de ampliar algunos puntos, aclarar o poner de manifiesto lo más importante. Todo ello animado con nuestras cualidades de orador y dando vida a un texto que simplemente leído puede resultar monótono y apagado. Será el momento de interpretar y representar nuestro escrito ante el auditorio que lo debe encontrar fresco, con garra y ameno. Nuestro lenguaje corporal, la forma de pronunciar las palabras, los golpes de humor o las anécdotas harán que el discurso cobre una vida de la que, tal vez, sobre el papel carezca. No debemos olvidar que si nos limitamos a leer lo escrito, sin más, los oyentes pueden pensar que eso mismo podían haberlo hecho en su casa con más comodidad.

Para leer el guión previamente escrito, debemos ensayar su lectura en voz alta de principio a fin. Será el momento de corregir todo aquello que suene extraño o pueda resultar farragoso, pero debemos poner límite a las correcciones. De lo contrario, nunca terminaremos un discurso y los cambios no son siempre para mejorar. Al ensayar, debemos fijarnos en lo siguiente:

- ☐ No hablar como un charlatán por el simple hecho de tenerlo escrito. Hay que darle valor a las pausas.
- ☐ Utilizar las posibilidades de la voz: velocidad, tono, volumen.
- ☐ Mantener la cabeza alta para proyectar mejor la voz.
- ☐ Utilizar la expresión de la cara y el lenguaje del cuerpo.
- ☐ No debemos volver la hoja al llegar al final, es mejor colocarla al lado.
- ☐ Si usamos gafas, no debemos quitarlas y ponerlas, salvo para causar algún efecto.
- ☐ Debemos comprobar que tenemos espacio suficiente para colocar las hojas, transparencias, etc.
- ☐ Podemos utilizar un casete o una cámara de vídeo para grabar la actuación y ver después el resultado.

6.- Intervención en medios de comunicación

Las empresas que consideran que la publicidad no es necesaria, pueden encontrarse con que los consumidores tomen la misma actitud acerca de su empresa.

6.1. Los contactos con la prensa

Cuando un periodista se dirija a nosotros para pedirnos información, la primera regla es no precipitarse. Debemos pedirle tiempo para meditar la respuesta, pero debemos contestar enseguida. De lo contrario, los plazos en los que nuestra intervención pueda ser noticia se pueden agotar. En ese caso, el periodista buscará otras fuentes, abandonará esa información o se la inventará. Por ello debemos contestar en un plano razonable. Es aconsejable no contestar negativamente, pero si el tema es comprometido podemos opinar y pedirle que nos citen anónimamente. Siempre será mejor que aludan a expertos en la materia a que digan simple y llanamente que los responsables del tema se han negado a hablar ante la prensa.

Si lo que nos piden es una entrevista, antes de contestar, conviene preparar un poco el contenido. Para ello debemos saber:

- ☐ ¿Quién es ese periodista?
- ☐ ¿Por qué va a escribir sobre ese tema?

- ☐ ¿Qué enfoque le quiere dar?
- ☐ ¿Por qué ha pensado en mí?
- ☐ ¿Quiénes más van a opinar?
- ☐ ¿Será la entrevista en directo o habrá reelaboración posterior?

La preparación y el ensayo son la clave para que nuestra intervención en los medios resulte un éxito. Debemos tener claro qué es lo que diremos y qué es de lo que no haremos mención.

Si tenemos ocasión de leer, ver o escuchar algún programa anterior con ese mismo periodista y en esa misma línea, debemos analizarlo cuidadosamente. Para preparar nuestra intervención hemos de pensar que la audiencia no es el periodista, sino las personas que nos estarán escuchando.

6.2.-La intervención en radio

Lo primero que hemos de pensar es que, aunque la audiencia sea millonaria, en ese momento me estoy dirigiendo a una persona o a un grupo reducido. No hay identidad como grupo y, por ello, nuestro tono será diferente al que empleemos en un aula de conferencias o en un teatro. Por otro lado, no podemos ver sus caras y el grado de aceptación del discurso. La brevedad y la amenidad serán la norma esencial. No debemos alargarnos mucho, las mejores respuestas son las que no duran más de 20 ó 30 segundos. Ya en el estudio, podemos tomar las siguientes precauciones:

- ☐ Pedir cuál es la primera pregunta, con el fin de prepararla mejor.
- ☐ Hablar en tono tranquilo de conversación, evitando vacilaciones, muletillas y frases como *ya saben...*, *es decir...*
- ☐ Preguntar el tiempo del que disponemos. Salvo las tertulias o las entrevistas en profundidad, el tiempo disponible no supera los dos o tres minutos.
- ☐ No debemos intentar quitar la palabra a otro participante, produce mal efecto.
- ☐ Es conveniente desprendernos, antes de entrar en el estudio de colgantes, pulseras u otros objetos con los que tengamos la tentación de jugar y que causen ruidos extraños para la audiencia.

6.3. La intervención en televisión

Lo que más se suele recordar de una intervención en TV es el aspecto externo del invitado. Las cámaras se acercan más a nosotros que nuestros propios amigos. No obstante, conviene recordar que cuanto mayor conocimiento tengamos de un medio, más tranquilos estaremos ante él.

Debemos aparecer sonrientes y confiados, haciendo lo posible para que el gesto concuerde con lo que decimos en ese momento. En nuestro intento por aparecer naturales debemos evitar cruzar una y otra vez las piernas, mover los pies o manosear el brazo de la butaca. No tocarnos la cara, el pelo, la nariz o la corbata. Las manos deben permanecer sobre el regazo, quietas. Tampoco debemos mirar continuamente a la cámara, excepto cuando hagamos una confidencia a la audiencia. Debemos mirar al presentador y a los demás invitados. Mantendremos la cabeza alta, pues una iluminación deficiente hará parecer que tenemos grandes ojeras.

Es muy importante llevar una ropa adecuada. Evitar los trajes negros, gris oscuro o azul marino. Es aconsejable un traje gris claro y una camisa que no sea blanca, sino azul claro o color crema. Debemos evitar prendas con rayas estrechas o con etiquetas de la marca, así como cualquier prenda de color rojo, evitando los dibujos en general, pues los colores lisos dan mejor ante la cámara. Hay que evitar joyas, collares, pulseras, pendientes o abalorios que distraigan la atención, produzcan ruidos o reflejen las luces. Si tenemos ocasión, lo ideal es buscar un conjunto que combine bien con la decoración del estudio y permita la colocación del micrófono.

Debemos llegar al estudio con tiempo suficiente para habituarnos a la forma de trabajo en la TV. Una primera impresión puede ser chocante. También debemos calcular el tiempo que van a necesitar los maquilladores, que puede llegar a los 60 minutos y, una vez maquillados, acostumbrarnos al maquillaje y pensar que, aun-que nos veamos extraños, en la pantalla aparecerá muy natural. Ya en el estudio, podremos comprobar nuestra imagen a través de los monitores distribuidos por el plató.

Cuando empiecen las preguntas, no debe dar la sensación de que intentamos zafarnos. Los periodistas están habituados y volverán a repetir la misma pregunta, en ocasiones con otras palabras. Pero tampoco debemos dejarnos arrastrar por la verborrea excesiva. Si hay algún tema que no resulta pertinente, es mejor informar al entrevistador de que ese asunto no se puede tocar y confiar en su ética. Si insiste en la pregunta,

cortésmente, le podemos recordar su compromiso de no hablar de ese tema. Si consideramos que una pregunta nos resulta hostil, lo mejor es mantener la calma y explicar nuestro razonamiento con seriedad, a base de hechos y no de emociones. No debemos confundir las preguntas difíciles con las hostiles. Si se descubre un punto débil, es mejor admitirlo. Esto suele desconcertar al entrevistador.

7. Bibliografía

- ABC (1993) **Libro de estilo de ABC**. Madrid: Ariel
- ALCÁZAR, P. (1998) "Cómo hablar bien en público". **QUO**, 38. Noviembre 1998.
- BENOIT, A. (1993) **Hacer la síntesis**. Bilbao: Deusto.
- BERROU, J.P. (1992) **Para escribir bien en la empresa**. Bilbao: Deusto.
- BIASUTTO, M.A. (1993) **Cómo diseñar elementos visuales para una eficaz comunicación**. Madrid: ICE. Universidad Politécnica. (*Paper*)
- BRAVO RAMOS, JL (1998) El retroproyector y las transparencias. Madrid: ICE de la Universidad Politécnica. (*Paper*)
- BRAVO, JL. (1998) Técnicas de comunicación escrita. Madrid: ICE de la Universidad Politécnica. (*Paper*).
- CARNEGIE, D. (1992) **Cómo hablar bien en público e influir en los hombres de negocios**. Barcelona: Edhasa.
- COUTO, M. (1999). **Cómo hablar bien en público: Comunicar, persuadir y vencer con palabras** (2a ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- DE LA SERNA, V. (1996) **Libro de estilo de EL MUNDO**. Madrid: Unidad Editorial.
- EL PAÍS (1990) **Libro de estilo**. Madrid: Ediciones El País.
- FUNES, A. (1988) **Retroproyección**. Madrid: Programa de Nuevas Tecnologías del MEC.
- GARRIDO LANDÍVAR, E., & FERNÁNDEZ-MONTALVO, J. (2007). **Aprenda a hablar en público, no tenga miedo! : Cómo afrontar el miedo a hablar en público: Algunas consideraciones teórico-prácticas**. Pamplona: S. N.
- GIL, J. (1997) **Cómo hablar en público**. Madrid: Abeto.
- JANNER, G. (1990) **Cómo hablar en público**. Bilbao: Deusto.
- JENSEN, S. (2008). **Cómo presentar para convencer: Guía para cautivar e inspirar al público**. Barcelona: Bresca Profit.
- LÁZARO CARRETER, F. (1997) **El dardo en la palabra**. Barcelona: Circulo de Lectores.
- MARAÑÓN, M. (2004) **Guía práctica: Comunicación oral. Hablar en público con eficacia**. (*Paper*)
- MARTÍNEZ SELVA, J. M. (2001). **Aprender a comunicarse en público: Guía práctica**. Barcelona etc.: Paidós.
- MEDRANO, G. (1993) **Nuevas tecnologías en la formación**. Madrid: Eudema S.A.

- MORRISEY, G. L., SECHREST, T. L., & WARMAN, W. B. (1998). **Alto y claro : Cómo hacer presentaciones técnicas y de empresa**. Madrid: Turpial.
- PACUAL, E. y ETXABE, R. (1995) **Manual práctico de expresión oral**. Barcelona: Larousse Planeta.
- PEEL, M., & SOLÀ, A. (2000). **Aprenda a hablar en público**. Barcelona: Gestión 2000.
- PUCHOL, L. (1996) **Hablar en público**. Madrid: Díaz de Santos.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1992) **Diccionario de la Lengua Española**. Madrid: Espasa Calpe.
- SCOTT, B. (1990) **La comunicación oral y escrita para directivos y profesionales**. Bilbao: Deusto.
- SECO SERRANO, M. (1994) **Diccionario de dudas y dificultades de la de la lengua española**. Madrid: Espasa Calpe.
- SMITH, CT. (1991) **Cómo hacer presentaciones con éxito**. Madrid: Pirámide.
- STUART, C. (1991) **Técnicas básicas para hablar en público**. Bilbao: Deusto.
- STUDER, J. (1996) **Oratoria, el arte de hablar, disertar, convencer**. Madrid: El Drac.
- VALLEJO-NÁJERA, J. A. (2007). **Aprender a hablar en público hoy cómo cautivar y convencer por medio de la palabra** (1st ed.). Barcelona: Planeta.
- VASILE, A. J. (2008). **Speak with confidence: A practical guide** (10th ed.). Boston: Allyn&Bacon.

