

TÉCNICAS DE APOYO A LA COMUNICACIÓN ORAL

Juan Luis BRAVO RAMOS

Madrid, mayo de 2000

ÍNDICE

1.- La eficacia en la comunicación oral	7
1.1.- Preparar y planificar	11
1.2.- La estructura del discurso	14
1.2.1.- Cómo se inicia el discurso	15
1.2.2.- Durante el discurso	17
1.2.3.- Para finalizar	19
1.3.- El tiempo de la palabra	20
1.3.1.- Dos minutos para informar	21
1.3.2.- Diez minutos para exponer	22
1.3.3.- Cuatro minutos para convencer	23
1.3.4.- Cinco minutos para concluir	24
1.4.- Las ayudas visuales	25
2.- Técnicas de hablar en público	26
2.1.- Contactar con la audiencia	27
2.2.- El lenguaje corporal	29
2.3.- Vencer el nerviosismo	32
2.4.- La voz como herramienta	35
2.4.1.- Dinamizar la palabra	37
2.4.2.- Empezar alto y fuerte	38
2.4.3.- Establecer jalones	39
2.4.4.- Valorar las ideas principales	40
2.4.5.- La imagen y la frase de choque	40
2.5.- Gramática y palabra	41
2.6.- Ingenio y humor	43
2.7.- La autoadulación	45
2.8.- Hacer pausas	46
2.9.- Administrar bien el tiempo	46
2.10.- Preguntas y respuestas	47
2.11.- La improvisación	49
2.12.- Empleo de ayudas visuales	50
2.12.1.- Selección de ayudas visuales	51
2.12.2.- La pizarra	52
2.12.3.- El papelógrafo, rotafolios o láminas multiplán	53

2.12.4.- El retroproyector	54
2.12.5.- La diapositiva	57
2.12.6.- El ordenador	59
3.- La preparación del discurso	61
4.- Métodos y sistemas de actuación	65
4.1.- Leer el discurso	65
4.2.- Memorizar	65
4.3.- La improvisación planificada	66
4.4.- Sistema de fichas	66
4.5.- Los guiones de la charla	68
4.5.1.- Forma del guión	68
4.5.2.- Lectura del guión	69
5.- Intervención en medios de comunicación	70
5.1.- Los contactos con la prensa	70
5.2.- La intervención en radio	70
5.3.- La intervención en televisión	71
6.- Apéndice (Consejos sobre normas gramaticales)	74
7.- Bibliografía	79

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 Larroux* 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. 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 hiciesen una lista de sus diez mayores temores, 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 **calidades** 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, los palabras 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 empleemos para la comunicación; y del **tono de voz** que empleemos.



Frente a la **comunicación escrita**, debemos tener en cuenta que el escritor expone su idea una sola vez, pero el lector puede releerla tantas veces como sea necesario. El orador 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 prevenir 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.

CONDICIONES DE UNA BUENA PRESENTACIÓN

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



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 tomando alcohol, salvo lo indispensable para acompañar la comida. Tampoco es conveniente abusar de líquidos y, menos aún, si estos tienen gas.

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.

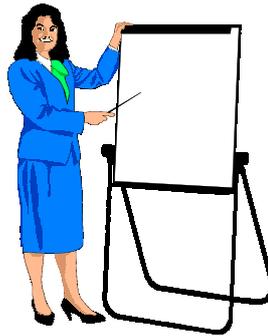
5.Conocimiento previo. No es conveniente hablar de temas de los que no tengamos un conocimiento exhaustivo. Aunque preparemos un discurso con todo lujo de detalles, lo escribamos y nos lo aprendamos, siempre habrá un resquemor en nosotros producido por el miedo a lo que no dominamos y a la reacción de 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 lastrar 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 no 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. Para ello recomiendan la regla de las “4 pes” que consiste en:

- Ø **Planificar**, que supone conocer a la audiencia en cuanto a sus conocimientos, vivencias, necesidades y objetos. Para definir, a continuación, el propósito de la charla, basándonos en los resultados que se esperan de la audiencia.
- Ø **Preparar la charla**, mediante una actitud mental positiva, con un comienzo que capte la atención, presentar evidencias y elementos visuales: estadísticas, analogías, demostraciones, testimonios o documentos; desarrollar transiciones entre los puntos clave y preparar un final memorable.
- Ø **Practicar** la presentación completa, ensayando ante un instructor, un amigo o una cámara de vídeo.
- Ø **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.

Cuatro " Pes " para mejorar las presentaciones



- Planificar
- Preparar
- Practicar
- Presentar

1.1.- Planificar y preparar

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:

Ø ¿Por qué vamos a hablar?

Ø ¿Qué deseamos conseguir?

Ø ¿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 ser para informar, persuadir, motivar, vender, enseñar, educar, etc. y en función de cada una de estas intenciones debemos preparar su contenido.

También es necesario conocer a la audiencia:

- ¿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.

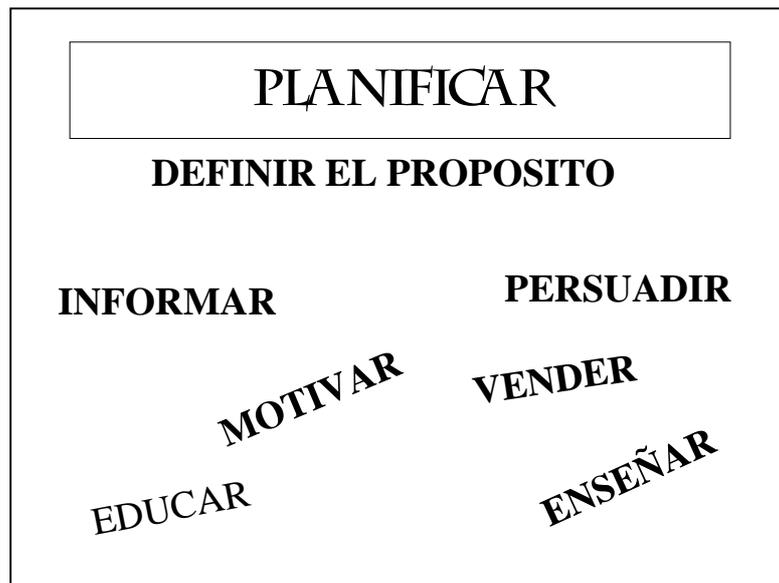
El conocimiento de la audiencia nos permitirá, además de contactar con ella, conocer su nivel de información y las nociones que tiene con respecto al tema que vamos a tratar.

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 pueden 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...*

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

- " *¿Quiénes son?*
- " *¿Dónde tendrá lugar el acto?*
- " *¿Cuándo?*
- " *¿Qué tema hemos de abordar?*
- " *¿Cómo es el lugar?*
- " *¿Cuánto dura?*
- " *¿Qué otros oradores intervienen?*

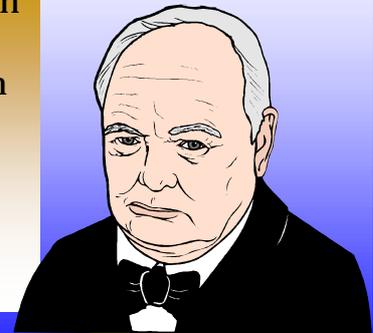
Al plantearnos el discurso, es bueno hacer un *mapa* con las ideas principales. Esto permite incluirlas en el orden en el que nos vienen a la cabeza y posteriormente desarrollarlas para organizar el discurso. Será el momento de valorar las ideas, potenciar unas y despreciar otras.



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.

Preparar el discurso

Si tengo que preparar un discurso de dos horas, empleo diez minutos en su preparación. Si se trata de un discurso de diez minutos, entonces tardo más de dos horas en prepararlo



W. Churchill

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.

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 a contar ya lo conocen, pero también de los que resulten excesivamente innovadores, enrevesados y difíciles de entender y, por supuesto, los vagos e inconcretos. 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.

PREPARAR

- Conocer a la audiencia
- Un título sugerente y adecuado
- Una presentación del orador
- Una estructura clara del discurso
- Un comienzo que capte la atención
- Un desarrollo ordenado
- Una precisión en el tiempo
- Unos apoyos visuales
- Un final memorable



En la actualidad están 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. Si 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 va a marcar la pauta en este sentido.

1.2.- 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, así:

- La **estructura cronológica** no permite resaltar la importancia relativa de cada idea en función con las demás. Sin embargo, es la organización que más se adapta a un discurso cuando se describe un proceso paso a paso: antecedentes, presente, futuro...
- La **estructura temática** o 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 dicho nada importante. Resulta muy útil cuando los puntos principales están divididos en grupos o categorías.
- La **estructura 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.
- **Estructura 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.

1.2.1.-Cómo se inicia el discurso

Podemos comenzar con unas palabras de ritual [*Señoras* (pausa) *señores*] 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-la con éxito. Si comenzamos diciendo *No quiero aburrirles 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 **CREDECIALES**, 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.

La forma más común y una de las más convenientes para iniciar una charla es **mostrar los objetivos** que mediante ella se quieren alcanzar. 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**. Esta es la forma más habitual y, a la vez, más comprometida, 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 debe 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 conveniente halagar al público en exceso o resaltar algún aspecto negativo relacionado con él.

1.2.2.- 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 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.**

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 maremagnum 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.**

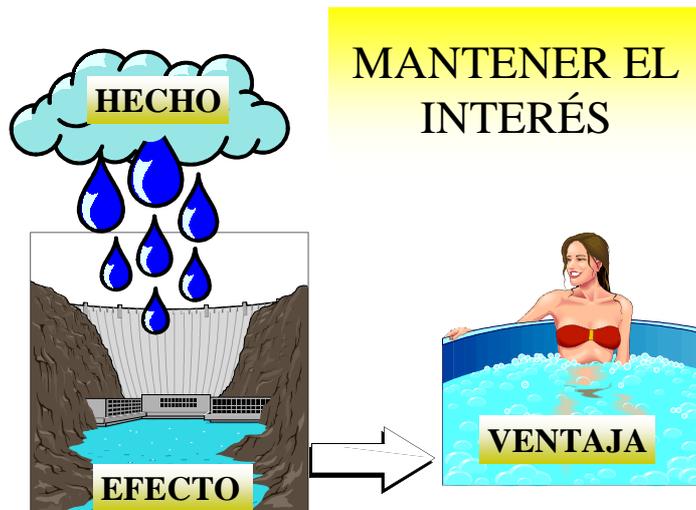
H: Hecho o característica.

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.



1.2.3.- 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:

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

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...»

1.3.- 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. Para ello, *Benoit (1993)* establece los siguientes jalones:

- q Dos minutos para informar.
- q Cuatro minutos para convencer.
- q Diez minutos para exponer.
- q Cinco minutos para concluir.

El tiempo de la palabra

- **Informar: 2 min.**
- **Exponer: 10 min.**
- **Convencer: 4 min**
- **Concluir: 5 min.**



1.3.1.- Dos minutos para informar

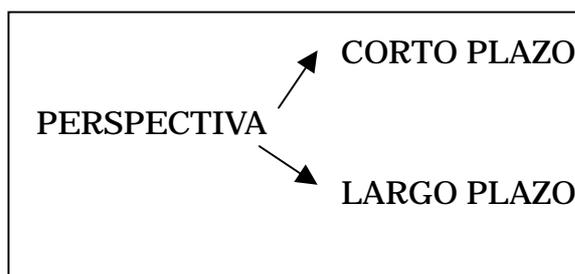
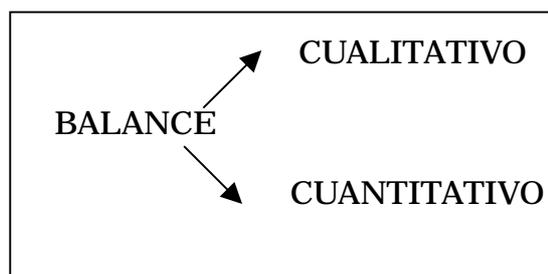
Si vamos a emplear este tiempo para exponer o, simplemente, para concluir, es imprescindible tener muy claro **qué es lo que vamos a transmitir**. Para ello resulta interesante dar respuesta a las siguientes preguntas:

- 3 ¿Quién lo hace?
- 3 ¿Para quién?
- 3 ¿Por qué?
- 3 ¿Dónde, cuando, cómo?

Como máximo podremos exponer la problemática de conjunto, sin dar respuestas o esbozar las perspectivas de desarrollo. Para ello, hay que elaborar un plan sencillo, que organice y estructure la exposición. Una buena forma de exponer en tan poco tiempo es recurrir a lo que llaman *oposiciones estructurantes*, que consiste en emplear conceptos simples, de dos en dos, a la vez opuestos y complementarios. Tales como:

OBJETIVOS	RECURSOS	ACTIVO	PASIVO
PROBLEMA	SOLUCIÓN	DIRECTO	INDIRECTO
BALANCE	PERSPECTIVA	GENERAL	PARTICULAR
OFERTA	DEMANDA	INTERNO	EXTERNO

o combinarse en subdivisiones tales como:



1.3.2.- Diez minutos para exponer

Existen distintas técnicas de exposición para tratar un tema en diez minutos. De entre ellas destacamos las siguientes:

A.- Técnica de los puntos clave

Es una técnica muy común en la redacción periodística y publicitaria. Pero se corre el riesgo de quedarse en un **catálogo de consejos** y prescripciones, ligados por un lazo lógico pero muy débil. Se trata de agrupar los consejos y orientaciones en torno a dos o tres grandes ideas o ejes de referencia. Es de naturaleza fundamentalmente sintética.

B.- Planos descriptivos y cronológicos

En lugar de relatar las etapas de una carrera mediante una concatenación cronológica detallada y fastidiosa, es mejor buscar **palabras clave** susceptibles de caracterizar la evolución del proceso que queremos relatar. Es más analítico que el anterior, menos concreto y más literario.

C.- Resolución de problemas

Esta forma de abordar la exposición de un tema está basado en el denominado **Método SPRI**, debido al francés *Louis Timbal-Duclaux*. Se articula en torno al siguiente nemotécnico:

- 3 S: Situación** o estado en el que se encuentra la cuestión.
- 3 P: Problema** que se nos plantea y al que hay que darle solución.
- 3 R: Resolución** u opción elegida para resolver el problema.
- 3 I: Información** complementaria o necesaria para la puesta en marcha de la solución.

D.- Enfoque sistémico

Está basado en la teoría de sistemas. **El sistema aparece como un conjunto de elementos en interacción dinámica y organizados en función de un objetivo.** En este sentido, la empresa constituye un sistema que se caracteriza por la interacción de diversos elementos entre sí y por las relaciones con el entorno. Hay que proceder a un estudio que nos lleve a:

- q Identificar el problema.
- q Definir el marco, funciones internas y relaciones con el entorno.
- q Determinar soluciones.

La presentación sistémica es muy apropiada para el marketing industrial: biotecnología, microelectrónica, etc.

Mediante este enfoque se busca un equilibrio con el sistema desde estos dos puntos de vista:

- “ **Tecnológico:** previsión tecnológica para elaborar una lista de todas las posibilidades de evaluación de una determinada tecnología.
- “ **Socio-económico,** seguimiento de la evolución del sistema económico y social, la demanda y las necesidades del mercado.

El producto que triunfe es aquél en el que los sistemas se encuentran. La convergencia de la tecnología y la potencialidad económica del mercado.

El **análisis sistémico** permite dar una clara explicación sobre el resultado y aplicar algunas medidas correctoras indispensables.

1.3.3.- Cuatro minutos para convencer

La convicción requiere un discurso más abundante y un alegato más generoso. **El tiempo reducido obliga a agudizar y concentrar los argumentos.** Se pueden utilizar algunas técnicas tales como:

- **Aplicar un esquema publicitario básico:** *Ustedes tienen un problema ... nosotros la solución.*
- **Procedimiento pregunta-respuesta.** Al destinatario se le ofrece la seguridad de que sus expectativas han sido tenidas en cuenta.
- **Dar prioridad a las ventajas.** Motivar antes de exponer y hacer que resalten las razones para elegir o aceptar la propuesta.
- **Vender bien las ideas.** Defender la misma idea por medio de tres o cuatro razones diferentes (razonamiento por convergencia). Se puede defender una idea mostrando que tiene que ver con todos los aspectos de un determinado asunto: *un concepto y cuatro variables para declinarlo*, es una buena vía para una comunicación eficaz. La sencillez de una frase facilita la memorización y el hecho de unificar la argumentación en torno a un concepto contribuye a dar coherencia y carácter sintético.

Vds. Deben aceptar mi propuesta porque es:

Buena para la empresa

Buena para la imagen social

Buena por su coste

1.3.4.- Cinco minutos para concluir

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:

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

La finalidad o el motivo de la intervención estará también condicionado por el tipo de encuentro en el que vamos a participar:

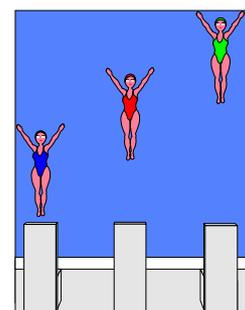
- q En las **reuniones técnicas** cuando en ellas se trata de resolver un problema y tomar decisiones concretas es conveniente:
 - Distinguir entre decisiones adoptadas y diferidas.
 - Subrayar la salida dada a un asunto y enumerar las cuestiones que se deberán encontrar en una próxima reunión.
- q En las **reuniones estratégicas**. Con un orden del día poco detallado, la labor del coordinador es dejar que se expresen el mayor número de personas. La conclusión deberá expresar la opinión del grupo y hacer mención de:
 - Objetivos e hipótesis de partida.
 - Decisiones aprobadas.
 - Acciones a emprender.
 - Medidas correctoras a tomar.
- q En las **jornadas de estudio, coloquios**, etc. donde especialistas de una misma rama o actividad se reúnen para debatir diversos temas y se alternan los debates con las intervenciones en el estrado y las distintas aportaciones individuales, las exigencias más comunes son:
 - Recapitular las decisiones e ideas más importantes.
 - Buscar un plan sencillo y práctico:
- Descriptivo para reuniones técnicas.
- Demostrativo, en reuniones de estrategia.
- Díptico (balance/perspectiva una vez finalizado el coloquio)
 - Brevedad.
 - Rechazo de conclusiones formalistas elaboradas a base de generalidades y en forma de ritual.

1.4.- 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

APOYOS VISUALES

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



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 constituir 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 estas. 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.
- **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 esté en detrimento de su función como apoyo a la comunicación y que no incluya elementos desagradables o perturbadores para la audiencia.