



leader
summaries

Las 7 Estrategias de la Comunicación Oral

Contenido

Introducción.

Pag 1

El orador consumado.

Pag 2

Estrategia 1: Conozca a su público.

Pag 2

Estrategia 2: Prepare un contenido sobresaliente.

Pag 4

Estrategia 3: Organice el contenido de forma excepcional.

Pag 4

Estrategia 4: Desarrolle una comunicación dinámica.

Pag 4

Estrategia 5: Haga que recuerden el contenido.

Pag 5

Estrategia 6: Contrólote a ti mismo, a asistentes difíciles y situaciones difíciles.

Pag 6

Estrategia 7: Mejora Total de la Calidad.

Pag 7

El poder de aprender durante toda la vida.

Pag 7

Conclusión.

Pag 7

Este libro lo puedes comprar en:

www.amazon.com

Título del Libro: The Seven Strategies of Master Presenters

Autor: Brad McRae y David Brooks

Fecha de Publicación: 1 de Abril de 2004

Editorial: Career Press

Nº Páginas: 286

ISBN: 1564147444



EL AUTOR: Brad McRae es Doctor en Psicología por la British Columbia University. Es consultor, escritor y presidente de MacRae and Associates. Ha dictado conferencias en Canadá, Estados Unidos, México y África. Participó en el Proyecto sobre Negociación de la Universidad de Harvard y en la actualidad realiza más de cien presentaciones al año. McRae es autor de cuatro libros y ganador del premio Platinum Level Speaker otorgado por la Meeting Professionals International. David Brooks ganó en 1990 el Campeonato Mundial de Oratoria y ha sido coach, consejero y mentor de otros cinco campeones y de decenas de finalistas. Durante tres años consecutivos ha sido proclamado como el mejor formador y ha colaborado con varias multinacionales para entrenar a sus empleados en técnicas de realización de presentaciones eficaces.

Introducción

La capacidad de exponer con claridad, credibilidad y confianza es importante no sólo para nosotros mismos como personas, sino también para la empresa en que trabajamos y la comunidad a la que pertenecemos. De hecho, la forma en que nos presentamos y exponemos nuestros mensajes influye en cómo los demás nos perciben y en nuestros logros tanto profesionales como personales.

The Seven Strategies of Master Presenters (Las Siete Estrategias de los Oradores Consumados) explora las diferencias esenciales entre el orador consumado y el orador al que aún le quedan aspectos por mejorar. El libro está

lleno de ejemplos con los que los autores explican en qué consisten las estrategias y técnicas que caracterizan a los grandes oradores. Asimismo, proponen una serie de ejercicios ideados para que el lector reflexione y busque en su interior, practique antes de hablar en público, obtenga feedback de sus compañeros y de su público, mejore continuamente y, en definitiva, se convierta en un maestro orador.

El libro tiene por objetivo que sus lectores comprendan y dominen las siete estrategias de los grandes oradores llevándolas al más alto nivel. Estas siete estrategias fueron desarrolladas por los autores tras examinar detenidamente la bibliografía sobre técnicas de exposición en público, además de realizar

entrevistas a 26 de los mejores oradores de Estados Unidos y a algunos de los más renombrados coaches en oratoria. Estas estrategias y técnicas han sido probadas en el aula, en los seminarios impartidos por los autores a alumnos de diversas procedencias.

El orador consumado

En su investigación los autores descubrieron que son cinco adjetivos los que describen a los oradores expertos: creíbles, competentes, compatibles, preocupados y dinámicos. En primer lugar, entre los factores que contribuyen a que un ponente resulte creíble, se encuentran la honestidad, la autenticidad y su capacidad para exponer lo que ha anticipado en la introducción sin salirse del guión ni del tiempo establecidos. En segundo lugar, un orador dispone de dos minutos para demostrar su dominio del tema, ya sea apoyándose en su propia experiencia e investigación, ya en la síntesis de la investigación ajena. Si no lo hace dentro de ese tiempo, aún tiene una segunda oportunidad, pero ello le supondrá un esfuerzo extra. En tercer lugar, en esos dos minutos debe también establecer su compatibilidad con los asistentes puesto que va a ser su modelo: es un hecho psicológicamente demostrado que la gente aprende de las personas hacia las que siente afinidad imitándolas como si de un modelo se tratase. Utilizar cierta dosis de humor autodespectivo, sin llegar a descalificarse, es una de las mejores formas de crear esa afinidad y romper el hielo. A David Brooks, uno de los autores del libro, lo suelen presentar diciendo que "ha hablado en los cincuenta estados de la Unión, en todas las provincias canadienses y en doce países". Al tomar la palabra, Brooks reconoce que es cierto, pero aclara que en ocho de esos diez países fue sólo para pedir indicaciones. En cuarto lugar, según un dicho anglosajón "a la gente no le importa cuánto sabes, hasta que sabe cuánto les importas". Una de las primeras cosas que llama la atención de un orador profesional es que su principal preocupación no es enseñar o exponer un tema, sino aprender y conectar con la gente. En quinto y último lugar, los oradores consumados son dinámicos y transmiten esperanza, motivación y energía al público asistente.

Para llegar a ser un experto en exposiciones orales, los autores recomiendan poner en práctica la técnica de la ligera ventaja (the slight edge technique), que consiste en desarrollar una técnica en concreto y utilizarla de forma intencionada para mejorar de forma constante. Quien fuera presidente de la línea aérea SAS, Jan Carlzon, decía que "es más sencillo hacer 1000 cosas un 1% mejor que intentar hacer una única cosa un 1000% mejor". Los autores insisten en que dicha mejora debe ser gradual, pues al igual que el mejor vino, los mejores oradores se van haciendo poco a poco.

Estrategia 1: Conozca a su público

Todos hemos asistido a grandes exposiciones en las que el único problema era estar dirigidas al público equivocado, ya fuera porque el orador no se informó bien de ante quién tenía que hablar y cuáles eran sus necesidades, ya fuera porque su presentación no se correspondía con la composición demográfica y psicográfica de su público. Para no caer en este error, los autores nos presentan ocho técnicas para conocer a nuestro público, sin dejar de enfatizar que una combinación de todas ellas generará los mejores resultados.

En primer lugar, el orador debe realizar dos tipos de estudio antes del encuentro: un estudio demográfico, que proporciona información cualitativa de orden general, y un estudio específico en el que se realizan preguntas más detalladas con la finalidad de averiguar información más concreta sobre las necesidades de formación o desarrollo. En segundo lugar, tiene que realizar entrevistas cara a cara con alguno de los participantes, pues ello no sólo le proporcionará información relevante, sino que también le ahorrará tiempo de preparación al permitirle enfocar el tema con más claridad. En tercer lugar, frente a las entrevistas cara a cara, las entrevistas por teléfono tienen la ventaja de ser más rápidas y anónimas. Al hacerlas por teléfono, es importante garantizar al entrevistado garantías de confidencialidad y realizar preguntas de altura para obtener respuestas de altura. No hay que olvidar nunca que las preguntas deben ser útiles para concretar el contenido de la exposición. Para una mayor fiabilidad se deberá

entrevistar al menos a tres personas y así poder contrastar sus opiniones. En cuarto lugar, los estudios de casos funcionan muy bien en workshops, sesiones de formación técnica u otro tipo de sesión en las que el objetivo sea que los asistentes resuelvan problemas de forma más eficaz y creativa. En ciertas instancias, se puede entregar el caso a los participantes para que lo preparen con la debida antelación e, incluso, solicitar su resolución por escrito como requisito para asistir al seminario.

En quinto lugar, los autores destacan las visitas al lugar de trabajo como medio para adquirir información de primera mano sobre el entorno laboral de los participantes. McRae ha bajado a 1.000 metros bajo tierra antes de preparar una conferencia para un grupo de mineros o se ha trasladado a una plataforma petrolífera antes de impartir un seminario a un grupo de personas que trabajaban en la misma. En sexto lugar, seguir la jornada de trabajo de uno de los empleados que asistirá a la conferencia nos puede proporcionar una idea exacta sobre qué tipo de cosas hacen y cómo desarrollan su labor. En séptimo lugar, los informes anuales o de otro tipo proporcionan valiosa información sobre la empresa u organización que ha solicitado nuestros servicios. Por último, no debemos olvidar la información disponible en Internet, tanto en la página oficial de la empresa como en otros sitios web.

El orador debe asegurarse de que sus propias metas, las metas organizativas y las del público asistente se encuentran en la misma línea. Ello se logra cuando existe una afinidad entre nuestro tema y el tema que tratan otras ponencias que tendrán lugar dentro del mismo marco, cuando el contenido se ajusta al nivel de experiencia o conocimientos de los asistentes, cuando tenemos en cuenta la homogeneidad o heterogeneidad del público y cuando no ignoramos el cansancio, estado de ánimo y estilo de aprendizaje de los asistentes.

Estrategia 2: Prepare un contenido sobresaliente

Mark Twain decía que, por lo general, le llevaba tres semanas preparar un buen discurso improvisado, haciendo referencia al hecho de que los grandes discursos son resultado de una concienzuda

preparación. Algunos oradores al hablar demuestran sus grandes dotes de comunicación, pero el contenido de sus ponencias resulta más bien flojo.

Para los autores, una gran exposición es aquella que tiene el poder intelectual de motivar a quienes la oyen a explorar otras formas de pensar y, al mismo tiempo, cuenta con el poder emocional de motivarles a actuar de un modo diferente. En su opinión, la preparación del contenido, su estructuración y su comunicación son tres actividades interrelacionadas que, cuando fluyen armónicamente, dan lugar a un proceso creativo estimulante y cuando no lo logran viene a ser como quedarse atrapado en un atasco. Por muy buena que sea la capacidad de comunicación del orador, nada le salvará del fracaso si el contenido de su ponencia es mediocre. En este apartado, exploraremos la forma de desarrollar un contenido magistral.

Para comenzar, el contenido de la exposición tendrá más fuerza si se presenta desde una perspectiva firme y comienza con una frase impactante. Ese contenido puede reforzarse también haciendo una pregunta retórica que haga pensar a los asistentes y reclame toda su atención. Por otra parte, el título de la ponencia funciona como un gancho: supone un elemento clave de decisión para cualquier individuo que se plantee si asistir o no a la misma y, a la vez, genera unas expectativas respecto al contenido. No tenga miedo de ser innovador inventando títulos del tipo "El Efecto Alfred Hitchcock: Cómo Ponerle Suspense a una Presentación" o "El Show del Juego de Internet: Maximice el Uso Potencial de Internet en su Empresa", en lugar de utilizar clásicos populares como "Marketing por Internet para Principiantes" o "Gestión Efectiva del Tiempo para el Director Actual". Lo cierto es que los primeros títulos son frescos y originales, irradian energía, resultan prometedores y tienen atractivo, mientras que los segundos son predecibles y tienen tan poca vida que hasta los leemos más despacio. No lo dude y conviértase en el rey o reina de los títulos. Lo tiene fácil: sea intrépido y seductor, sorprenda, póngale novedad, originalidad, magia y emoción.

En nuestras presentaciones debemos prestar especial atención a los comienzos y finales. Investigaciones sobre la memoria muestran que el material que

se recuerda más fácilmente y resulta más impactante es el que se encuentra al comienzo y al final. Por ello es conveniente abrir y cerrar toda exposición de forma contundente. Por otra parte, puesto que vivimos en un mundo cada vez más acelerado en que los despegues rápidos son norma habitual, sólo tiene 90 segundos para captar la atención del público (aunque algunos expertos piensan que ese tiempo es aún menor). De hecho, las investigaciones muestran que cuando nos presentan a una persona, comenzamos a formarnos una opinión de ella en siete segundos. En definitiva, nunca hay una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión. En cuanto al final, una buena forma de terminar la exposición es con una rápida revisión del material cubierto o utilizando una cita genial, una historia o una anécdota.

Las citas son un material perfecto para potenciar el contenido y lo bueno de ellas es que existe una para cada ocasión. Las podemos encontrar en un repertorio, aunque con los avances tecnológicos resulta más cómodo hacerlo utilizando un programa informático o incluso alguna página web de las muchas que hay dedicadas a ello (los autores mencionan www.bartleby.com). Los autores también recomiendan ir recopilando nuestras propias citas en un diario o utilizar un programa informático para almacenarlas. Esto último nos permitirá realizar una búsqueda rápida llegado el momento.

Las historias son otro de esos ingredientes que ilustran el contenido y animan la exposición. Lo mejor de todo es que los asistentes las recuerdan mucho después de haber olvidado el nombre del conferenciante y el tema sobre el que habló, con lo cual constituyen un método de enseñanza realmente eficaz. Pueden utilizarse de las seis maneras siguientes: como introducción; para romper el hielo con la finalidad de sacar al participante de sus preocupaciones externas e introducirle en el aquí y ahora de la sesión; como ejemplo, explicación o ilustración; como estudio de caso; como metáfora y como conclusión. Podemos extraer historias de fuentes tan diversas como libros, revistas, películas, la biblioteca, los archivos formales e informales de la empresa u organización, cuentacuentos, nuestros hijos, amigos, familia y demás: todo

vale si no nos extralimitamos al utilizarlas. Con frecuencia las historias sobre nosotros mismos, en las que mostramos nuestro lado más humano con la finalidad de ilustrar un punto, resultan ser las que tienen más fuerza intelectual y, si lo sabemos hacer con humor, también son las más divertidas. Esto se debe al deseo inconsciente del público de simpatizar con el orador, especialmente si este les resulta alguien cercano y sin afán de superioridad.

Sin embargo, los grandes presentadores no se limitan a las historias. Por el contrario, para que sus exposiciones resulten enérgicas, memorables e impactantes, se apoyan en la triple ventaja de utilizar, en primer lugar, historias convincentes para ilustrar el concepto, en segundo lugar una simulación para que los asistentes adquieran una experiencia de primera mano y, finalmente, una conclusión avalada por pruebas científicas. Es lo que los autores denominan en the Three "S" Advantage, en referencia a las iniciales en inglés de Stories (historias), Simulations (simulaciones) y Summary of Scientific Evidence (sinopsis de pruebas científicas). La utilización de estos tres elementos produce una sinergia de efecto multiplicador, que se puede ilustrar utilizando la siguiente analogía matemática: $3+3+3=9$ mientras que $3 \times 3 \times 3=27$. El orden de los elementos se puede alterar según las necesidades de la exposición.

En un fantástico libro titulado *Escribir una Tesis Doctoral en Quince Minutos al Día*, Joan Bolker introduce el concepto de "borrador cero" (Zero Draft), que es un documento privado en el que el escritor vuelca sus pensamientos por escrito; el siguiente paso consiste en pasar a limpio los datos redactando un documento que, al igual que el anterior, es sólo para sus ojos. En estos momentos no se busca la perfección, sino tan sólo dar salida a los pensamientos y producir conceptos. En los márgenes y entre líneas, se van añadiendo ideas como si se tratara de un diálogo. Aunque termine descartando el 90% de estos pensamientos, el 10% restante valdrá su peso en oro. En la tercera etapa, el autor escribe para su público y, finalmente, en la cuarta se habrá completado el proceso con la creación de un documento de gran valor tanto para su autor como para el público ante el que lo expondrá. Estos pasos se pue-

den transferir también al dominio de las presentaciones, ponencias, conferencias y discursos. Usted puede comenzar su propio borrador cero en cualquier momento, antes o después de encontrar un título, es indiferente. En la tercera etapa, al reformular el contenido, lo haremos teniendo en mente el público al que va dirigido. Es aconsejable practicar y recibir feedback para poder pulir tanto el contenido como la ejecución.

Estrategia 3: Organice el contenido de forma excepcional

Por muy relevante que sea el contenido y muy buen orador que usted sea, si su exposición está mal organizada puede darla por perdida, pues los asistentes serán incapaces de seguir sus razonamientos y concluirán que no conoce el material, que es usted vago y caótico y, por tanto, no merece la pena prestarle atención. Por el contrario, los oradores de gran nivel pasan mucho tiempo no solamente trabajando en el contenido y en la comunicación del mensaje, sino también en la organización del mismo. A continuación examinaremos cinco técnicas con las que aprenderá a organizar sus presentaciones.

En primer lugar, es aconsejable introducir organizadores avanzados: se trata de marcos de referencia que nos sirven para organizar mentalmente el contenido que vamos a exponer. Ante todo, recuerde que no es posible ser demasiado claro. Por ello, los grandes oradores utilizan organizadores para situar a los asistentes, pues dándoles una visión general de la estructura, éstos saben cómo será la presentación. Es esencial, al comienzo, anunciar cuántos puntos se van a tratar y, cada vez que concluya uno de ellos, señalarlo al auditorio: "ese era el segundo punto". Dichas explicaciones se pueden apoyar en material visual.

En segundo lugar, para fortalecer la ordenación pueden utilizarse ocho estructuras organizativas: la cronológica, la geográfica, la analítica, la funcional, la comparativa, la conflictiva, la metafórica y una combinación de las anteriores. Las presentaciones cronológicas, como su nombre indica, están organizadas de principio a fin, o de fin a principio (cronológica inversa), mientras que las presentaciones geográficas utilizan lugares para situar la acción.

Por su parte, las presentaciones analíticas se dividen en subtemas relevantes y demuestran la relación entre los mismos, mientras que las funcionales ayudan a profundizar en la comprensión y apreciación del funcionamiento de las cosas utilizando un determinado procedimiento. Contrastes y comparaciones funcionan bien juntos; por ejemplo, podemos encontrar puntos en común y puntos divergentes entre estadounidenses y canadienses. En cuanto al conflicto, es una faceta humana que podemos ver tanto en la vida real como en las películas. De hecho, en la mayoría de las películas se introduce algún tipo de conflicto en los 30 primeros segundos. Las presentaciones metafóricas, a su vez, utilizan algo que es bien conocido y entendido para que los asistentes comprendan algo que les resulta complejo. Una mezcla de estos siete métodos proporciona los mejores resultados. En tercer lugar, hay que asegurarse de que haya cohesión. Al igual que en una sinfonía con las notas, los conferenciantes deben tender a la armonía con sus palabras. Para ello, deben seguir los siguientes pasos: escribir una misión, desarrollar metas y objetivos, formular y responder preguntas esenciales, utilizar diagramas como guías para exponer pensamientos claros, ensayar la presentación realizándola ante otras personas que nos proporcionen feedback, realizar las mejoras pertinentes y, por último, incluir una llamada a la acción.

En cuarto lugar, los autores nos aconsejan prestar atención a las transiciones, pues estas son clave para la claridad. Las transiciones indican a los asistentes que ha terminado un apartado y que va a comenzar el siguiente. Según su uso, pueden servir como resúmenes del contenido ya expuesto, como señales de circulación verticales que indican a los asistentes qué material viene a continuación o como pausas para que los oyentes descansen antes de pasar al siguiente punto. Existen varias clases de transiciones: la más sencilla de todas es la delineación, mediante la cual el orador da a entender que va a cubrir tres temas. Palabras y frases también pueden utilizarse para indicar una transición de un tema al siguiente, por ejemplo, "a continuación", "el siguiente ejemplo", etc. Mediante fotografías también podemos dar a entender que termina un apartado y vamos a comen-

zar uno nuevo. Las presentaciones de PowerPoint nos permiten utilizar diferentes colores y formatos de diapositiva para indicar la transición. Podemos además utilizar un puzzle de cuatro piezas para simbolizar las cuatro partes de una presentación o enfatizar los cambios modulando la voz y utilizando el lenguaje corporal adecuado.

En quinto y último lugar, es esencial comprender la importancia de la sincronización. Si su ponencia es una de las varias que se ofrecen durante una conferencia o congreso, exija ver el programa. Infórmese de quién va a hablar antes y después para encajar correctamente su presentación. Y esté listo para cualquier imprevisto, para ser flexible e incluso para omitir contenido, ya que el público puede perdonar muchas cosas, pero nunca que un conferenciante se pase de hora.

Estrategia 4: Desarrolle una comunicación dinámica

El discurso sonaba a conferencia de economía. Carecía de elocuencia y el orador no utilizó historias, bromas o referencias ilustrativas para dotarlo de interés humano. Hacerlo peor era casi imposible. Se llamaba John Fitzgerald Kennedy y era su primer discurso.

Y es que, como Kennedy, muchos ponentes preparan demasiado el contenido y no prestan atención a la presentación, mientras que otros preparan poco el contenido pero poseen grandes dotes oratorias. Los grandes oradores encuentran el equilibrio entre ambos. A continuación examinaremos trece técnicas que le enseñarán a realizar una comunicación dinámica.

En primer lugar, evite comenzar utilizando frases trilladas del tipo "estoy muy contento de estar aquí hoy", pues no sólo hacen que el público desconecte, sino que se malgasta un tiempo precioso. Churchill las odiaba. De todas formas, si de verdad quiere alabar a sus anfitriones, los autores recomiendan que lo haga a mitad del discurso, que es cuando realmente resultan verosímiles. En segundo lugar, utilice palabras enérgicas, ya que potencian su persona y hacen que su mensaje resulte tan sagaz que harán el esfuerzo de escucharle. En tercer lugar, haga que su presentación fluya aprovechando el impulso de las cosas que dice en primer y último lugar,

las que repite con frecuencia y las que se le da bien decir. En cuarto lugar, póngale un poco de suspense. El 90% de los ponentes utiliza presentaciones cronológicas para ordenar y contar historias; sin embargo, las presentaciones resultan más entretenidas si se les añaden flashbacks o si se hace una presentación cronológica inversa (foreshadowing), contando primero las consecuencias y luego analizando cómo llegamos a ellas. En quinto lugar, utilice algún artilugio para darle una nota dramática a la par que divertida. Si hay un sustantivo en su presentación, plantéese utilizar el artilugio que lo representa. Uno de los autores, McRae, menciona varias veces en uno de sus seminarios "la llave para abrir el proceso de negociación" y, cada vez que lo hace, saca una llave de esas antiguas que todos hemos visto en los pueblos. Con el tiempo, encontrar artilugios se convierte para algunos en una obsesión y ven artilugios por todas partes. Seguro que usted también puede encontrar alguno para lucir en sus presentaciones.

En sexto lugar, utilice representaciones teatrales para dar vida a sus exposiciones. En séptimo lugar, utilice la pausa siempre que quiera enfatizar algo, antes y después de lo que desea enfatizar. En lenguaje oral, las pausas equivalen a las comillas del lenguaje escrito. En octavo lugar, utilice el humor en el momento oportuno y de la forma adecuada, pues es un arma poderosa que puede ensalzar o destruir su presentación. A todos nos gustan los chistes, pero no todo el mundo sabe contarlos. En noveno lugar, tiene 90 segundos para ganarse la atención del público. Una forma de lograrlo es utilizar ejercicios participativos que ejemplifiquen el punto que desea probar. En décimo lugar, el role play puede ser una de las mejores actividades para aprender, pero no todos querrán participar y debe ser por tanto una actividad voluntaria. En undécimo lugar, utilice el aprendizaje activo haciendo que los asistentes resuelvan problemas reales y luego deje que los asistentes comparen sus soluciones antes de exponer las decisiones que tomaron en la vida real. En duodécimo lugar, prepárese para las preguntas anticipándolas, ya sea pensando en ellas usted mismo como parte del feedback que recibe de otros o realizando un ensayo general de su presentación

con público incluido. Abrir la sesión a ruegos y preguntas puede resultar arriesgado: algunas personas pueden realizar preguntas que sólo les interesan a ellas mismas y entorpecen a los demás. Pero lo peor que le podría ocurrir es que alguien se pusiera desagradable y, en ese caso, lo mejor es no contestar sino simplemente decir una frase del tipo "la contestación a esa pregunta es larga, si quiere se lo explico a usted cuando acabemos", luego volver a tomar posición en el estrado y dirigir la mirada a otra parte. Para acabar, su última oportunidad de recoger todo lo que ha dicho en su presentación es un final de impacto, que puede tomar muchas formas incluida la de un poema.

Estrategia 5: Haga que recuerden el contenido

No basta con que el material sea bueno y esté bien presentado: perderá la mayor parte de su valor si no hace que sus oyentes lo recuerden, lo pongan en práctica y lo transmitan. Los ponentes experimentados se esfuerzan tanto en este particular como en el contenido, en la exposición y en la organización. Para parecerse a ellos, le sugerimos que asimile y aplique las estrategias y técnicas que siguen hasta que las use con comodidad en todas y cada una de sus exposiciones.

Según las investigaciones, transcurridas 24 horas desde una presentación, la gente recuerda el 50% de la información expuesta, mientras que dentro de las siguientes 24 horas olvidará un 50% de ello. Por muy bueno que sea el orador o por muy bien que a los asistentes se les dé escuchar, el individuo medio olvida el 75% de lo que oye en una conferencia. Por ello, le proponemos once técnicas para que recuerden su exposición. En primer lugar, es aconsejable repetir y decir con otras palabras lo que ya ha dicho, pues si repetimos un dato siete veces, las posibilidades de que la gente lo recuerde aumentan en un 80%. Por eso los oradores con experiencia repiten, repiten y repiten. Un error bastante común es el de dar por supuesto que "lo he dicho, lo han oído, podemos pasar a otro tema". Los lectores siempre pueden releer, pero los oyentes no pueden re-oir. Los grandes oradores también cambian sus explicaciones y comienzan exponiendo un principio de simple apli-

cación para poco a poco ir añadiendo complejidad al asunto.

Otra técnica que utilizan es la de pedir a uno de los asistentes que resuma el material cubierto antes de pasar al punto siguiente con la finalidad de fomentar el aprendizaje activo, ya que, a diferencia del aprendizaje pasivo, el activo hace que la gente recuerde a largo plazo. Pregúntese qué presentador preferiría usted: uno que explica un concepto, da un par de ejemplos y pasa al punto siguiente o uno que expone el concepto y divide al público en grupos para que busquen ejemplos y aplicaciones prácticas.

Con el fin de lograr que los asistentes estén atentos, los autores recomiendan que nos sirvamos del humor, del factor novedad y del factor sorpresa. Puesto que a todo el mundo le gusta reír, la gente estará más atenta si piensa que van a contarle algo divertido; además, cuando nos reímos, nos relajamos y cuando nos relajamos, aprendemos. La mayor parte de las presentaciones o ponencias comienza de una forma previsible, por eso a Brad Mcrae le gusta comenzar sus seminarios de negociación con el estudio de un caso de negociación que los participantes deben leer y resolver.

Otra técnica para que la gente recuerde durante mucho tiempo la información que oye es la utilización de trucos memorísticos y reglas nemotécnicas. De la misma manera, mucho después de haber olvidado el nombre del orador y el título de la ponencia, la gente recuerda las historias. También hay que saber utilizar los momentos definitivos, que son aquellos en que los asistentes no sólo comprenden una parte de la exposición, sino que además se dan cuenta de que lo han entendido. Otra técnica muy útil es el anclaje, que consiste en hacer que una idea, concepto o principio se fije en la memoria de una persona. Asimismo, las metáforas también proporcionan poderosas imágenes; por ejemplo, hablando de una fusión, un ponente utilizó el Cubo de Rubik como metáfora de la complejidad de una fusión, en la que al mover un elemento de sitio, se mueve otro y por ello se hace necesario ser paciente a la hora de buscar soluciones.

Otra interesante técnica es la de escribir una obra de teatro en tres actos invitando a los participantes a que

reflejen el comienzo, desarrollo y fin de un tema que les inquiete. Igualmente, se les puede solicitar que escriban una canción o busquen una banda sonora para apoyar sus argumentos. Los juegos son otra técnica que potencia la memoria a largo plazo y anima cualquier seminario: cualquiera de los juegos que hemos jugado en nuestra infancia o de los que hemos visto en la televisión es susceptible de ser adaptado. En el libro leemos sobre el buen resultado que uno de los autores consigue utilizando el famoso concurso televisivo "50 por 15 ¿Quiere ser millonario?". En su versión seminario, un grupo de participantes prepara las preguntas en orden ascendente de dificultad y selecciona a un presentador: este pregunta a un concursante elegido entre el público asistente si quiere seguir adelante arriesgándose a perder lo que ha ganado hasta el momento.

Para hacer que la gente ponga en práctica lo que ha aprendido, los autores apuntan cinco técnicas: desarrollar un plan de acción en el que los participantes describan cómo utilizarán lo que han aprendido; fijar metas SMART (por sus siglas en inglés, que se corresponden con específicas, mensurables, alcanzables, realistas y con una fecha de entrega); desarrollar un formulario de seguimiento; fijar una cita para hacer una clase de seguimiento y, por último, utilizar un formulario tres por tres en el que los participantes escriban tres cosas que el ponente u orador hace bien y tres cosas que debería mejorar. Finalmente, para que los participantes puedan transmitir el contenido podemos utilizar el método de compañeros (mediante el cual se pone a trabajar juntos a dos de los asistentes para que entre ambos puedan dar uso a lo aprendido), organizar actividades de tipo role-play y el juego del vídeo virtual en el que muestren las habilidades adquiridas, dar seguimiento por teléfono y correo electrónico, dialogar por Internet, organizar reuniones de grupos de gente con intereses afines, escribir una carta al supervisor para que haga un seguimiento o establecer contratos de aprendizaje con el supervisor de los empleados para seguir impartiendo seminarios que hagan progresar a los empleados en el camino del aprendizaje.

Recordar y poner en práctica los conoci-

mientos adquiridos son dos funciones importantes. Sin embargo, el círculo no se completa hasta que otras personas que no estaban en el seminario participan de los conocimientos impartidos en el mismo. Sólo entonces puede el conferenciante estar seguro de que su presentación ha conseguido excelentes resultados: cuando los asistentes se lo enseñan a sus compañeros o lo revisan con sus supervisores. En definitiva, cuando todo ese conocimiento se transfiere al lugar de trabajo y se convierte en parte integrante de la cultura empresarial.

Estrategia 6: Contrólote a ti mismo, a asistentes difíciles y situaciones difíciles

Los grandes oradores no sólo se conocen a sí mismos y ejercen sus dotes de autocontrol, sino que además han aprendido a reconocer y tratar las circunstancias que afectan la capacidad de escucha de los asistentes. La Zona de Máximo Rendimiento es esa condición del orador en la que no está ni oxidado ni quemado, sino que se encuentra en su mejor momento. Para situarnos en esa zona, debemos asegurarnos de tres cosas: en primer lugar, que estamos realizando las atribuciones adecuadas, es decir, que cuando encontramos un obstáculo en nuestro camino reaccionamos correctamente valorando la situación de forma realista. En segundo lugar, observando y cambiando nuestro diálogo interno en caso de que fuera necesario. Y, en tercer lugar, evitando ser demasiado perfeccionistas, pues el coste de hacer las presentaciones bien a un 99% es demasiado elevado y provoca un exceso de estrés que un 95% de perfección no generaría.

En este sentido, hay personas que exteriorizan todo lo que les sucede, es decir, que culpan de ello a factores externos como el destino o la suerte; mientras que otras personas lo interiorizan, es decir, se consideran responsables de lo que les sucede y son dueñas de su destino. El desarrollo de una presentación o ponencia es solamente responsabilidad del orador y por ello depende del compromiso que tiene por comenzarla y acabarla (lo más difícil en el desarrollo de una presentación), de cómo supere los obstáculos que se pongan en su camino, de lo persistente que sea en la

labor, de su capacidad de perdonar sus propias faltas y comenzar de nuevo y, por último, de su capacidad de controlar la ansiedad.

Los autores piensan que para desarrollar este trabajo es necesario que haya algo de ansiedad, de estrés, de tensión. No se trata de eliminar la ansiedad, ya que esto sería contraproducente, sino de controlar un exceso de la misma que tampoco es bueno. Para lograrlo, los autores recomiendan elaborar una lista de todos los elementos necesarios antes de comenzar a hablar, de forma que podamos revisarla; también hacer ejercicio de forma regular, respirar profundamente para tranquilizarse, utilizar un cacao de labios para evitar que se nos resequen los labios, hablar con los asistentes antes de comenzar para aliviar tensiones, saber bien cómo comenzar y como terminar y, por último, establecer un contacto visual con asistentes que parezcan simpáticos y transmitan buenas vibraciones.

Por otra parte, existen dos tipos de asistentes problemáticos que pueden sacar al orador de su zona de máximo rendimiento y que suelen aparecer inesperadamente: existen los que son problemáticos en una situación en concreto y los que siempre lo son. Ante cualquiera de los dos, tenemos tres alternativas: ser víctimas, ser supervivientes o manejar la situación sacándole partido. El ponente debe aprender a realizar un diagnóstico adecuado de la situación y no tomársela a pecho. Por ejemplo, si observa que un asistente en la segunda fila está en las nubes, nunca debe dar por hecho que no le interesa lo que está diciendo: tal vez ese individuo simplemente acaba de tener una fuerte discusión con su esposa. En ocasiones, el tipo difícil es el propio orador, que de tan bien como conoce el tema lo expone a un nivel superior al de los participantes. En tales casos se aplica el Principio del Cambiar Primero, según el cual para cambiar la conducta de otra persona, primero debemos cambiar la nuestra. Finalmente, para tratar con situaciones que están fuera de nuestro control, los autores aconsejan que minimicemos los efectos de dicha distracción reconociendo que se ha producido y actuando de inmediato, en lugar de hacer caso omiso y continuar como si nada hubiese sucedido, algo que causaría mala impresión. Por ejemplo, en el supuesto extre-

mo de que se produzca un hecho tal como un accidente en el que ha habido víctimas, lo mejor es guardar unos minutos de silencio y, si los asistentes no oponen ningún obstáculo, seguir con el plan original. Sin embargo, los más frecuentes suelen ser los problemas técnicos de sonido; para esos casos es bueno tener preparada alguna frase jocosa del tipo "¿Cuántos de los que están sentados en el fondo de la sala saben leer en los labios?", "sea lo que sea ese ruido, se está acercando" o "en realidad, esto es un buen negocio, me van a oír dos veces" (una oradora ocurre ante un micrófono con eco). En tales situaciones es importante relajar al público y que este perciba que están intentando arreglar el problema: no deben verle enfadado por muy frustrante que sea la situación. Los profesionales nunca pierden los papeles. Por el contrario, hay que estar preparado para afrontar cualquier imprevisto y ser muy ocurrente, como aquella otra oradora cuyo ordenador portátil murió justo antes de empezar la presentación. Por suerte, había impreso y repartido copias de la misma, pero comenzó su charla anunciando que vendía un portátil con poco uso.

Estrategia 7: Mejora Total de la Calidad

Total Quality Improvement (TQI), o mejora total de la calidad, es un proceso continuo que requiere un análisis, evaluación y ajuste constantes. Las mejores empresas mundiales aplican la TQI con la finalidad de mejorar sus productos y obtener mayores beneficios. De la misma manera, los grandes profesionales de la oratoria se consagran a la mejora continua, practicando a fondo su discurso antes de hablar en público y escuchando atentamente el feedback de quienes les escuchan.

La mayoría de los oradores prepara demasiado el contenido y relega a un segundo plano la comunicación. Para contrarrestar esta tendencia es aconsejable comenzar a practicar lo antes posible y hacerlo con frecuencia, simular de la forma más fidedigna posible la sala y el público, realizar ensayos, hablar ante diferentes tipos de público que nos proporcionen feedback sobre diferentes aspectos y observar la pre-

sentación desde varias perspectivas.

Como vemos, el feedback es un elemento esencial para mejorar continuamente. Los autores denominan feedback destacado a aquel que causa tanto impacto en quien lo recibe que cambia su forma de actuar. Son muchas las técnicas que podemos utilizar para obtener feedback de las personas que nos escuchan. De entre ellas, los autores destacan doce: el formulario tres por tres anteriormente mencionado en el que los asistentes escriben tres puntos fuertes y tres puntos débiles, el más clásico formulario de evaluación de la presentación, la evaluación "Un Céntimo por Sus Pensamientos" en la cual se reparten cinco céntimos al comienzo de la sesión para que los asistentes paguen al conferenciante según consideren su actuación, la evaluación con Post-it en la que los asistentes apuntan aspectos positivos y negativos en papeles de diferente color, el formulario de evaluación diaria, el feedback enfocado que se lleva a cabo realizando una encuesta por correo electrónico en la que sólo se realizan una o dos preguntas con la finalidad de obtener información en profundidad sobre las mismas, el feedback de grabaciones de audio y vídeo, el análisis de las partes que componen el programa para darnos una idea clara de cuáles funcionan y cuáles necesitan un cambio y el análisis instantáneo de componentes, similar a la evaluación con Post-it pero centrado en los componentes en lugar de en la presentación como un todo. Esté siempre alerta para identificar oportunidades de obtener feedback y sacar el máximo partido del mismo, pida a los suyos que le den su opinión y realice una evaluación de resultados obtenidos a lo largo del tiempo.

Por último, un buen ponente debe ser consciente de las distorsiones que producen en el resultado final las evaluaciones demasiado positivas o demasiado negativas. Existe una ley del 10-80-10, según la cual al 10% de los asistentes les parecerá fantástico todo lo que haga, mientras que al otro 10% les va usted a resultar tan antipático que criticarán hasta el más mínimo detalle. El 80% restante es el grupo para el que realmente está hablando. Por ello, algunos oradores prefieren utilizar el sistema olímpico de puntuación: se desechan las pun-

tuciones más altas y las más bajas y se hace una media de las restantes para obtener un resultado más cercano a la realidad.

El poder de aprender durante toda la vida

Los grandes oradores son ante todo aprendices en el camino de la vida, es decir, personas que se dedican a aprender continuamente. Es precisamente ese compromiso de enriquecimiento personal lo que les hace buenos oradores. Los autores presentan siete métodos para continuar aprendiendo durante toda la vida. Estas siete vías van desde aprender de las experiencias (los estudios realizados demuestran que el 50% de lo que saben los líderes y directivos lo han aprendido de la experiencia), a aprender de los mentores que han recorrido previamente el mismo camino y de los coaches, que pueden utilizar todos sus conocimientos técnicos para ayudarnos a desarrollar nuestro propio estilo. Caben también las opciones de unirse a un grupo de personas con un interés común de forma que aprendamos más sobre los temas sobre los que tendremos que hablar en público, aprender a pensar como los expertos estudiándolos a través de vídeos u otras grabaciones, entrevistar a los mejores oradores que encontremos y, por último, leer los mejores libros, ver las mejores películas y asistir a los mejores cursos que se impartan sobre el arte de hablar en público.

Conclusión

En el mundo universitario y empresarial, realizar presentaciones y hablar en público se ha convertido en algo ordinario. Para realizar exposiciones, muchos se apoyan en una herramienta tan imprescindible en nuestras vidas como son los programas informáticos. Pero dichos programas no dejan de ser más que un apoyo para el orador. Cabe cuestionarse si el orador nace o se hace. Para McRae y Brooks la respuesta es contundente: todos podemos mejorar nuestras dotes oratorias si nos preparamos concienzudamente para ello con la ayuda de los consejos que presentan en su libro.