

# COACHING PARA LIDERES

## El discurso 100%



**Daniel Alvarez Lamas**

**Coaching para Líderes**  
**El discurso 100%**

Daniel Álvarez Lamas

## Índice

¿Cómo hablar en público? Las claves de discurso 100%	4
Características del discurso CIEN %	10
Prácticas para conseguir el discurso 100%: emoción, actitud, mente y cuerpo	19
Rendimiento mental: dar el 100% en cada actividad que se realice	31
La preparación del discurso	36
Como en un cuento	39

## ¿Cómo hablar en público? Las claves de discurso 100%

### El poder del discurso del ser humano: desplegar toda nuestra capacidad de comunicación

Cuando se define al ser humano como un “animal racional”, se comete el error de sobreentender que es el lado “racional” el que predomina en el comportamiento del ser humano. Esto es debido a que el raciocinio es lo que le hace que seamos “un animal diferente”.

Siendo cierta esta diferencia, no debe olvidarse que es mucho más lo que nos une al resto del reino animal que lo que nos separa. Aspectos no racionales como la intuición, la percepción, la afectividad o la emoción son los fundamentales en el comportamiento del ser humano.

¿Cuál es entonces la ventaja que nos proporciona el raciocinio? Su función primordial es la dotar a las personas de un código de comunicación único.

*El código de comunicación del ser humano se caracteriza por una incomparable complejidad, que es lo que realmente le hace único.* La capacidad de generar y transmitir mensajes mediante el lenguaje hablado y escrito es su verdadera “ventaja competitiva”.

Continuamente estamos haciendo uso de la comunicación, de forma que forma parte fundamental de nuestra vida, pero ¿Cómo nos comunicamos realmente? ¿Podemos mejorar el uso de esta herramienta? ¿Cuáles son sus aspectos fundamentales? Este estudio profundiza en la mecánica de la comunicación, con el objeto de abrir una nueva visión de nuestras capacidades en este campo.

Cuando se aplica la observación y el autoanálisis a una capacidad que se utiliza habitualmente, como es el caso de la comunicación, descubrimos nuevas soluciones. Los pasos para ello son:

1. distinguir estas claves,
  2. definir las
  3. **y practicarlas**, un paso fundamental que a veces se pasa por alto.
- Esto es lo que se denomina entrenamiento.

También se aborda la misión de poner al descubierto al lector todo el atractivo de la capacidad de comu-

nicarse. Para ello no hay más que darse cuenta de cómo manejamos de forma natural este complejo arte compuesto de palabras, metáforas, seducción, guiños, emoción, ritmo, ...

De hecho, la gran paradoja de la comunicación es ¿Por qué cuanto más libertad se permite a la **intuición natural**, mejor sale el discurso?

La respuesta se irá desgranando a lo largo de este libro, pero el punto de partida es que el potencial para comunicar va mucho más allá de lo que aporta la inteligencia consciente ¿Sorprendente? Pensándolo bien, no tanto.

Nuestra mente consciente razona, estructura, recuerda, prepara, etc. No cabe duda de que es un recurso imprescindible, pero... ¿Qué es lo que destaca en un conferenciante excelente? ¿Qué es lo que nos arrastra cuando habla Kennedy, José María García o Buenafuente? (para gustos hay colores).

El acto de comunicar dispone de un mundo de infinitas posibilidades **a nuestro alcance**. Hay una creatividad natural que surge en el mismo momento en que se produce la comunicación. Abriendo y canalizando esta creatividad se consigue el *discurso 100%*.

La fuente de nuestra capacidad de comunicar es algo tan ancestral y tan simple como la **emoción**. Con la **actitud** y **preparación** adecuadas, la emoción despierta todos los recursos para la comunicación del orador, alineándolos de forma coherente, creíble y muy poderosa.

Gracias a la emoción y a la intuición natural es como el ser humano consigue sentir el placer de la comunicación en sí misma, el placer de sentir cómo conecta más profundamente con sus congéneres.

Esta conexión es la que nos llena de gozo cuando entendemos profundamente una obra de arte o en una de esas conversaciones memorables con un buen amigo. Este mismo **placer** puede experimentarse en una conferencia.

*“Dejarse llevar por el placer de la comunicación para convertirla en algo excelente”* es la principal motivación de los grandes maestros de la oratoria ¿No es un lema sugerente?

Aquí se aborda un aspecto de la comunicación, el discurso en público. Pero hay muy diversos campos donde comunicar bien marca una gran diferencia: negociación, reuniones, entrevistas, conversaciones de pareja y con los hijos,...

A veces, algo tan simple como dar la mano es un acto de comunicación de alto impacto. Observándolo con atención, pueden verse todo tipo de sutilezas inconscientes (mirada, sonrisa, acercamiento, posición de la mano,...), con las que se logra una gran densidad de significados.

En definitiva, la calidad de las relaciones y el bienestar personal mejoran cualitativamente cuanto mejor nos comunicamos. Las distintas habilidades del discurso en público que se desarrollan en este estudio también son aplicables a cualquier otro escenario de comunicación, lo que permite que el lector desarrolle sus hábitos de comunicación en general.

Este estudio ofrece varios **métodos prácticos** para quienes quieren dotar de más impacto a su discurso y ofrecer una imagen única. Esto puede aplicarse a entornos de formación, conferencias o reuniones, o simplemente para mejorar la capacidad de comunicar en general.

### **El objetivo del discurso ¿Qué queremos conseguir? I+I+I**

El discurso en público tiene como objetivo general transmitir un mensaje mediante el cual conseguir un impacto en la audiencia.

Pueden distinguirse tres dimensiones del discurso:

1. La cuestión de partida ante un discurso es definir perfectamente el **resultado** que se quiere conseguir.
2. Para ello, se elabora un **mensaje** a transmitir.
3. Y, finalmente, se define cuál es la **emoción** más adecuada para acompañar ese mensaje y cómo provocarla en la audiencia.

Por ejemplo, el objetivo de un vendedor de libros ante sus potenciales compradores puede ser conseguir el resultado “que compren esta enciclopedia” con el mensaje “sirve para ayudar a sus hijos a estudiar”,

apoyándose en la emoción “orgullo porque sus hijos sean hombres de provecho en el futuro”.

Siguiendo el mismo esquema, un camarero puede tener el objetivo, al decir el menú, de “que pidan el pescado porque está fresco, gracias a la sensación de sentirse ligeros en el paseo de la tarde”. Un político puede tratar de conseguir “que me voten porque defiendo el diálogo y la democracia, gracias a la sensación de generosidad y tolerancia que les transmito”.

Unir los puntos de vista de resultado, mensaje y emoción a generar permite un enfoque completo para la preparación del discurso.

Según el efecto que queramos conseguir en la audiencia, hay **tres posibles niveles de profundidad** en el impacto de nuestro mensaje. Estas son las 3 íes. Debemos decidir a qué nivel queremos llegar, pero en todos es útil emplear las tres dimensiones del discurso explicadas anteriormente.

1. El objetivo puede ser que los asistentes comprendan e integren una información que se facilita. *Puede tratarse, por ejemplo, de un profesor en su clase o de una exposición de datos por parte del controller (director de control de gestión) de una empresa.*

2. Pero además de información, nuestro objetivo puede ser crear una impresión en el público, una imagen. *Un profesor puede querer, además de que aprendan, que los alumnos perciban la Literatura como un mundo atractivo. El controller puede, además de informar, crear la sensación en el equipo directivo de que estamos en un momento clave para la empresa.*

3. Por fin, puede llegarse al máximo nivel de profundidad, que es impulsar a la acción a la audiencia, sumado a los dos puntos anteriores. *Por ejemplo, hemos tenido profesores que nos han hecho apasionarnos por la lectura. Este profesor no sólo nos informaba de los autores más interesantes, sino que nos hacía vivir su propio interés. Nos contagiaba su emoción, su entusiasmo.*

Cuando un líder quiere convencer, hace que las personas vivan un futuro lleno de optimismo, lo que les impulsa a ver y aprovechar las oportunidades que están pasando ahora mismo por delante. Por encima de las instrucciones, estas imágenes dan la motivación y la orientación para colaborar en la misión de conseguir ese destino que las personas desean.

**Si quieres construir un barco,  
no empieces por buscar madera,  
cortar tablas o distribuir el trabajo.  
Lo primero es inspirar en los hombres  
el anhelo del mar libre y ancho”**

*Antoine de Saint-Exupery*

### **La atención del público: material frágil**

En la preparación y a lo largo de todo el discurso tendremos presente que la **capacidad de atención** de las personas es muy reducida.

El discurso conseguirá su objetivo si, en primer lugar, logra captar y mantener la atención de la audiencia. Por eso se suele decir que lo primero que tiene que conseguir el discurso es **entretener**, no podemos permitirnos el lujo de ser aburridos.

El contenido puede ayudar a conseguir esta atracción, pero serán realmente las enormes posibilidades del ser humano como comunicador, el “cómo se expone”, lo que marque si un discurso es brillante o mediocre.

¿Por qué muchos oradores preparan qué voy a decir y no cómo expresarlo? Sea cual sea la respuesta, lo cierto es que ese error de principio es lo que impide ver más discursos 100%.

La base del “cómo se expone”, por un lado, es que **haya vida en el momento del discurso**. No se conseguirá transmitir algo nuevo al espectador recitando un discurso aprendido (incluso en el dudoso caso de que se memorizara entero). El gran momento es el de la exposición, por lo que no debe ser una copia de la etapa de preparación previa.

Sólo la **espontaneidad** hace que las personas sientan vida en el escenario. No podemos arriesgarnos a prescindir de ella.

Pero esto no significa que no haya que **preparar** ese gran momento. Es fundamental obtener el conocimiento necesario de la materia a exponer y de la audiencia que vamos a encontrar. Veremos estas y otras cuestiones de “la preparación” en la última parte del libro.

¿Cómo conseguir el **equilibrio** entre espontaneidad y preparación? Analicemos las claves de hablar el público a través del discurso 100%.

### Características del discurso CIEN %

#### Motivación e influencia del discurso: el poder cercano

¿Cuál es la razón por la que una persona acude a escuchar un discurso político? ¿Qué le mueve a invertir su tiempo en asistir a una conferencia o a un curso? Evidentemente, las personas que asisten a un discurso lo hacen porque, de una forma u otra forma, les despierta interés.

En esta situación, el orador parte de una posición ventajosa con respecto a los asistentes. Las expectativas de estos le otorgan automáticamente una posición de autoridad al orador. Muchos confían en exceso en esa expectación del público, lo cual es un error. Una vez allí, el asistente *decidirá en qué medida lo que cuenta el orador tiene que ver con él, si es significativo, si confía en lo que se le está proponiendo y cuánto se deja influir*. Es decir:

- El conferenciante parte de una posición de poder con respecto a los asistentes.
- El público espera que el discurso les resulte cercano a su realidad.
- Es preciso conseguir la confianza del asistente para que el discurso le influya.

A continuación se exponen las características que debe tener el discurso de esa persona *poderosa y cercana*, que crea confianza para conseguir los intereses del asistente.

#### ¿Qué es el discurso C.I.E.N. %?

Durante los procesos de coaching de comunicación con directivos y políticos hemos constatado un denominador común: son muy pocas las personas que aprovechan completamente sus recursos y habilidades comunicativas. Esto es lógico, pues generalmente nadie nos enseña a comunicarnos. Aprendemos a comunicarnos a lo largo de nuestra vida con los resultados de nuestras experiencias en las relaciones con otras personas.

A partir de estos procesos de coaching se han identificado cuatro aspectos fundamentales para una buena comunicación, que se reúnen en el acrónimo C.I.E.N.: Contexto, Impacto, Emoción y Naturalidad.

Este método está basado en el estudio de los grandes oradores y en la aplicación a nuestra práctica diaria de coaching. Su objetivo es conseguir que se aprovechen eficazmente el 100% de los recursos comunicativos de cada persona.

Para que una persona alcance el CIEN% de su discurso precisará trabajar el concepto que hay detrás de cada una de las letras:

- **Contexto:** control y adaptación del discurso en función del lugar y la audiencia de que se trate. Se maximizarán las posibilidades del lugar donde se celebra el acto y se buscará cercanía con la audiencia. Para ello, optimizaremos nuestro contexto interno, es decir nuestro estado de ánimo o actitud.

-> Continente

- **Impacto:** dejar huella en el interés del público, buscando aspectos comunes con nuestro objetivo. Se utiliza para ello lo que se dice y cómo se dice.

-> Contenido

- **Emoción:** llenar nuestro discurso de carga emocional, para que las personas que escuchen den un significado intenso a lo que se dice.

-> El canal más poderoso

- **Naturalidad:** ofrecer la imagen única del orador, haciendo que el público perciba una exposición fluida y natural. Esta imagen única hace atractivo al orador. Se trata de mostrarse tal como uno es, cualidad que nace de la autoconfianza.

-> El carisma personal

Estas cuatro características están plenamente *interconectadas*. Desarrollando una de ellas, se refuerzan las demás y viceversa. Conforman un ecosistema en el que la evolución de cada uno de sus elementos tiene una gran influencia en los demás.

### 25% de **C**ontexto

Esta clave tiene que ver con preguntas como “¿Dónde se celebra el discurso? ¿Quién es la audiencia? ¿Cuántos son?”

Un primer aspecto a analizar para el discurso es el contexto externo, con el fin de adaptarse al mismo:

1. Cómo es el lugar físico en el que vamos a hablar. Por ejemplo, cuántos asientos tiene (y si el número es acorde con el número de gente prevista), qué luminosidad tiene la sala o si funcionan bien los micrófonos.
2. Cuáles son las características del momento. Por ejemplo, qué discursos me preceden o si ha habido algún problema para acceder a la sala.
3. Cómo es la audiencia: ¿Cuál es la actitud y conocimientos previos del grupo, tanto en general como hacia el tema que tratamos en particular? Pueden utilizarse casos y metáforas familiares para ellos. De esta forma, nos verán **cercanos**, entenderán nuestro discurso y estarán mejor predispuestos a que les influya.

Si en un discurso político en la ciudad de Vigo, alguien se refiere al “poderío pesquero de España, centrado en Vigo”, por ejemplo, puede ganar puntos ante la audiencia. La intención de provocar cercanía con el público debe aplicarse con cuidado, pues puede llegar a dar sensación de manipulación.

Para adaptarnos al contexto externo, mantendremos un estado adecuado dentro de nuestro contexto **interno**. Todos conocemos ese estado de plenitud que sentimos cuando nos conectamos con la **actividad** que estamos realizando. Es la actitud ideal, el contexto interno perfecto, que puede percibirse en una gran actuación de un violinista o un bailarín. También puede percibirse en momentos memorables de un político o un presentador de televisión.

Se denomina, en el ámbito de la psicología, estado de *flow* o “estar en la zona”.

Este estado de plenitud, se compone de:

- Grado de **activación** adecuada (activo, pero no excesivamente ansioso).
- **Concentración** máxima en la tarea (exponer el discurso).
- **Confianza** excelente en nosotros mismos (muy alta pero sin atisbo de prepotencia).
- **Actitud** positiva, con sensación de libertad para crear y mostrarse a uno mismo con naturalidad y plenitud.

Este estado de ánimo nos permite mostrar mejor nuestras emociones, ser naturales e impactar en la audiencia.

## 25% de Impacto en el Interés de la audiencia

En este punto se tratan cuestiones tan importantes como “¿Por qué han venido aquí estas personas? ¿Cuál es mi objetivo? ¿Cómo construir una parcela común entre sus intereses y mis objetivos?”

Los **intereses** de cada persona son la base de sus decisiones. Sin tener en cuenta estos intereses, es decir, si el ponente sólo se fija en el objetivo propio, los asistentes pasan el trámite de la exposición sin sentirse motivados a hacer nada. Habremos realizado un gasto improductivo y el efecto puede llegar a ser negativo.

El discurso impacta cuando llega a los intereses de la audiencia, ya que de ese modo se pone de nuestro lado su parte racional. El asistente se dará ese “permiso racional” para escucharnos con atención. A partir de superar esta primer barrera, podremos llegar al punto crucial de la influencia: Las personas realmente decidimos dejarnos influenciar en función de cómo un estímulo impacta en nuestro mundo emocional.

Por tanto, una vez tenemos claro cuáles son los intereses de la audiencia y cuál es nuestro objetivo, el impacto se crea a partir de:

- Qué exponemos:
  - Contenido y estructura de la historia.
  - Efectos: creatividad.
- Cómo exponemos: cómo manejamos las emociones del público.

*Ambos aspectos se tratan con detalle en el capítulo correspondiente.*

Para conseguir este impacto en el interés del público, es preciso ser creativo. No sirve hacer lo de siempre. Por buena que sea la forma habitual de hacer las cosas, aquello que una persona está acostumbrada a ver y escuchar no provoca que cambie su comportamiento. Todos sabemos lo que nos llama la atención nuestro coche nuevo y lo que disfrutamos con él. Seis meses después, deja de producirnos prácticamente ese efecto.

Esto es una buena noticia, porque los mejores **efectos** pueden ser gratis, con la única condición de que signifiquen una novedad: la participación de otra persona, un objeto, un cambio de entorno de la exposición, una frase impactante, una pregunta provocativa,...

### 25% de Emoción

La emoción tiene una doble función en el discurso:

- Por un lado, la atención del espectador se despierta y mantiene cuando está sintiendo alguna emoción. El conferenciante buscará ese preciado objetivo que es la atención guiando al asistente a través de distintas intensidades y sensaciones emocionales. Este será un viaje emocional, en el que se mostrarán distintos colores, habrá momentos valle y momentos montaña,...
- Por otro lado y no menos importante, como acabamos de explicar, para que el ser humano se decida a actuar (comprar, votar o simplemente integrar la información que se le da) necesita una fuerte carga de emoción.

Es por ello que previamente al discurso hay una cuestión clave “¿Qué emociones se desea transmitir a las personas que componen este público en concreto?”

La audiencia se emocionará a partir de que sienta que el conferenciante se emociona. El entusiasmo, por ejemplo, se percibe mucho más allá de las palabras que se dicen o de los gestos y entonaciones conscientes.

Con la emoción se desencadenan dos procesos:

- Hay un lenguaje más sutil como reflejo de la emoción que se siente ¿Cómo provocar los destellos en la mirada de dos enamorados? No se provocan, son consecuencia de una emoción. Es lo que se denomina **paralenguaje**.
- Además, gracias a la emoción, todos los estímulos que se transmiten al comunicarse son congruentes. La **congruencia** se produce porque la emoción tiene la capacidad de alinear todo nuestro comportamiento y hacerlo plenamente homogéneo.

Esa emoción tendrá diferentes grados en cada momento y múltiples tonalidades: euforia, tristeza, descontento, camaradería, ilusión,...

Una de las emociones más habituales en el discurso es el **entusiasmo**. Se puede definir como “adhesión

fervorosa que mueve a favorecer una causa o empeño”. Como curiosidad, otra acepción del diccionario es “inspiración divina de los profetas”. Aunque todas las emociones tienen un **efecto contagioso**, el entusiasmo es particularmente poderoso.

Pero hay un elemento que siempre debe acompañar a la emoción: es preciso transmitirla con **sinceridad**. Si es fingida, puede provocar el efecto contrario al que deseamos, precisamente porque a nadie le gusta que manipulen aquello más profundo y puro que tenemos. La **naturalidad** es la cualidad que asociamos con una persona sincera y fiable. Pero ¿Qué es la naturalidad? ¿Cómo se consigue? Veamos el último principio del discurso 100%.

### 25% de Naturalidad

*La naturalidad es la cualidad gracias a la que una persona permite que las emociones fluyan libremente. Es lo que se denomina “ser uno mismo”. Al mismo tiempo, es la cualidad por la que el público se siente identificado con un orador.*

Se siente identificación o **cercanía** hacia una persona cuando muestra la parte más auténtica de sí misma, cuando se ve su imagen como única. Parece una paradoja que “cuanto más única se muestra una persona, más cercana la sentimos”. Cuando vemos vida en esa persona, nos sentimos más cercanos a ella.

La **naturalidad** se percibe cuando parece que el orador “no necesita pensar demasiado”. “Hacer las cosas de forma natural” significa dejarse llevar por la propia forma particular de actuar.

Muchas veces, el **autocontrol** interrumpe esta expresión natural: se hacen *conscientemente* gestos, palabras, tonos, etc. que no concuerdan con el resto de lo que expresamos. Esa otra parte de lo que expresamos obedece a mecanismos *inconscientes*, que actúan autónomamente, igual que por ejemplo el acto de respirar. De ahí que, cuando creemos que una persona está fingiendo, nos dé la sensación de que “*algo no cuadra*”, que hay incongruencia.

La naturalidad permite que todo nazca de una fuente común: La emoción. Esta fuente común hace que todos los canales con lo que transmitimos (contenido, voz, lenguaje no verbal, emoción,...) sean congruentes, como vimos anteriormente.

La naturalidad nace de la **autoconfianza**. La falta de confianza se refleja en la necesidad de un excesivo autocontrol, es decir, de una atención excesiva al propio comportamiento, de una censura excesiva.

Notamos que nos falta naturalidad cuando nuestro comportamiento se vuelve menos fluido, más torpe. Esto se debe a que lo controlamos desde nuestra parte racional, que es más lenta en interpretar el entorno y tomar decisiones que nuestra parte intuitiva.

**¿Dónde nace esta autoconfianza que proporciona naturalidad?** ¿Cómo conseguir la actitud de “flow” que comentamos al hablar del contexto interno? Hay tres aspectos implicados:

- La **preparación** del discurso.

Cada situación necesita su propio equilibrio entre autocontrol y naturalidad, pero en el escenario es preciso *que la preparación haya sido tan completa que se permita un amplio espacio a la naturalidad*. Puede parecer una paradoja, pero la clave consiste en estar tan preparados que nada nos coja desprevenidos y que el comportamiento fluya espontáneamente.

Es el ejemplo de un luchador de artes marciales. No sabe cómo será su “interpretación” en el combate, pero está perfectamente entrenado física, anímica y técnicamente para cualquier estrategia que le resulte conveniente. Si la preparación ha sido buena, le permitirá interpretar de forma fluida la estrategia necesaria.

Se tratará detenidamente la preparación en el capítulo correspondiente. Como veremos, no se trata de llevar memorizado el discurso, sino todo lo contrario: consiste en tener el esquema y las ideas a exponer claras, junto a un conocimiento exhaustivo de toda la información, para **facilitar** la explicación que surge en el momento del discurso.

- La **autoestima**. Cuanto más **valoremos nuestra experiencia única**, así como nuestra capacidad única de transmitir, mayor será la autoconfianza.

Como ejemplo, un recurso que permite transmitir naturalidad, cercanía y emoción fácilmente es contar *anécdotas o cuestiones personales* relacionadas con lo que se esté hablando. Muchas veces pueden ser simples detalles. Imaginemos el efecto que se produce cuando en un discurso utilizamos frases del tipo:

“cuando miraba a mi madre...” o

“...hasta me olvidé de que esa tarde tenía dos entradas para el teatro”

También puede introducirse el punto de vista personal más sutilmente:

“Yo, igual que cualquiera de Vds., no quiero vivir en una sociedad que...”.

Esto es algo que utilizan frecuentemente los políticos que se tienen que dirigir a grandes audiencias, como puede verse claramente en el caso de Barack Obama. Por ejemplo, en el discurso “El sueño de Obama” vemos cómo este poderoso orador, ante miles de personas, acompaña muchos de los temas que aborda con un caso personal.

La naturalidad se refuerza explicando cualquier cosa desde la propia perspectiva. Como decíamos al comenzar, ¡cada uno tiene una experiencia personal y única! Lo que contamos también puede ser único, aunque haya especialistas con más conocimiento en el área que vamos a abordar.

Este recurso a la experiencia propia es de la máxima utilidad ante temas complejos.

Imaginemos a alguien que tenga que dar un discurso sobre mecánica cuántica sin ser un especialista.

Puede pensar: “Siempre habrá quien sepa más que yo de esto, pero lo relaciono muy bien con el fútbol, que es mi pasión, y además lo entendí todo de una manera muy curiosa, que impacta cuando lo explico. Puedo mostrar mi propia visión de la mecánica cuántica”.

Esta visión particular enseñará de forma distinta este tema que la visión de un gran teórico, y así tendrá un valor añadido para la audiencia.

• **La valoración que damos al mensaje.** Hay casos en que la autoconfianza del orador nace de la importancia que le da al contenido de su discurso (por ejemplo un sacerdote, un político,...).

El valor que damos al mensaje no debería menoscabar la autoestima, sino reforzarla. Una buena perspectiva para afrontar un discurso es:

“Tengo un mensaje importante para todos y, como humilde pero valioso mensajero, lo debo explicar con mi propia experiencia”.

No cabe duda de que se han producido y justificado grandes atrocidades por poner un mensaje o una idea por encima de nosotros mismos y de nuestros valores. El fanatismo es el peligro de una autoestima baja y una valoración desmesurada de un mensaje o idea.

Como decíamos al comenzar, **Contexto, Impacto, Emoción y Naturalidad están plenamente inter-**

**conectados y cualquier mejora en alguna de estas cualidades implica fortalecer las otras tres.**

Cuando la emoción circula libre sobre la naturalidad, con la preparación adecuada y en conexión con la audiencia y contexto, tendremos a nuestro alcance el discurso 100%.

## Prácticas para conseguir el discurso 100%: emoción, actitud, mente y cuerpo

### ***El entrenamiento emocional<sup>1</sup>: dar vida a lo que se transmite***

*Gracias a la emoción, el ser humano interpreta la realidad y adapta su comportamiento a esta interpretación.*

Es por ello que la emoción tiene el papel protagonista en la comunicación humana. Desde pequeños, aprendemos que las personas reaccionan de una u otra forma según qué emoción mostremos y aprendemos también cómo adaptarnos a las emociones de los demás. Desarrollamos una gran capacidad de utilizar el poderoso canal emocional de comunicación gracias a todas nuestras experiencias.

La vertiente racional tiene también una función importante en la comunicación, pero el dominio de este arte requiere ser conscientes de la directa y profunda influencia de las emociones.

Desde nuestra experiencia personal, podemos comprobar cómo **hemos ido modificando sucesivamente nuestro comportamiento emocional**. Estas modificaciones se han ido produciendo para adaptarnos a las circunstancias que se daban en cada etapa de nuestra vida.

Lo cierto es que esa adaptación dista mucho de ser perfecta. Muchas de las reacciones emocionales aprendidas en unas determinadas circunstancias permanecen cuando ya no son las más apropiadas. Una persona que se haya educado en un barrio peligroso desarrolla una agresividad que permanecerá cuando ya no sea necesaria. Aunque se convierta en un brillante científico y el ambiente que le rodee sea de una exquisitez absoluta, la respuesta agresiva podrá aparecer inesperadamente si se dan unas circunstancias determinadas.

Este tipo de reacciones condicionadas pueden modificarse, sea a través de la propia experiencia personal o mediante un entrenamiento sistemático. La ventaja del entrenamiento es que se alcanza el objetivo deseado con mucha mayor rapidez.

Por tanto, mediante el entrenamiento podemos utilizar en nuestro beneficio esta *capacidad de modificación* de nuestra respuesta emocional. Gracias a ello, potenciaremos la calidad de nuestra comunicación en general y de nuestro discurso en particular.

---

<sup>1</sup> Entrenamiento: en el sentido de ejercitar nuevas formas de comportamiento para que acaben siendo realizadas de forma automática. Es decir, pasar de la competencia consciente a la competencia inconsciente.

Con el entrenamiento emocional, podemos conseguir una verdadera **evolución en la gestión de nuestras emociones**. Para ello:

1. experimentaremos con curiosidad nuestras emociones
2. conoceremos por qué se producen
3. entrenaremos nuestras respuestas emocionales.

*Conocer y gestionar mejor nuestras emociones nos capacita para mostrarlas más fluida e intensamente. Así damos a nuestro discurso una **mayor diversidad y movimiento**. Conseguiremos que el receptor viva un “**viaje emocional**” desde su butaca.*

**Gestionar las emociones** es permitir que surjan, consiguiendo sentir las y mostrarlas con una sensación de equilibrio. Esto es casi lo opuesto a “controlar las emociones”, que suele relacionarse con bloquearlas o disimularlas. El efecto de este control es negativo para la comunicación y para nuestro equilibrio emocional.

Con la gestión emocional disfrutaremos de hablar en público y conseguiremos un mayor bienestar personal.

### **Práctica de entrenamiento emocional para el discurso 100%. El viaje emocional.**

1. Seleccione una poesía, canción, himno u oración que conozca de memoria.
2. Recítela (o cántela) para memorizarla.
3. Ponga atención a la emoción que le ha producido recitar este texto. Si no ha sentido ninguna, pruebe a repetirlo centrándose plenamente en la tarea.
4. Comience ahora de nuevo, al tiempo que permite que aumente la intensidad de esa emoción a lo largo de su discurso.
5. Repita otra vez el texto, manteniendo el alto nivel de emoción, sin que se le escape de las manos.
6. Si es necesario, pruebe varias veces.

Hemos completado la primera parte del ejercicio “*percibiendo*” la emoción y manejando su intensidad. Es importante diferenciarlo de “intentar” emocionarse, que es un proceso mental. “Intentarlo” impide que la emoción verdadera surja.

La emoción existe por sí misma, no es una creación de la mente. Por eso, la clave de la gestión emocional es “percibirla”, sentir cómo nos afecta. Para que surja estamos utilizando un estímulo, en este caso un texto memorizado.

Es importante en este ejercicio poner atención a la potencia de las sensaciones para permitir que éstas afloren y podamos jugar con ellas.

La segunda parte es la que de verdad sorprende de esta práctica ¿Ha escuchado aquello de “pasó de la risa al llanto”?

7. Recupere o mantenga la intensidad de la emoción. Si es necesario, lea otra vez el texto.

8. Comience la siguiente repetición y en la segunda frase permítase percibir otra emoción. Deje que la tristeza sustituya a la alegría, por ejemplo. Verá que el cambio se produce de forma instantánea y natural.

Puede que este giro nos cueste al principio por la creencia de que somos esclavos de nuestras emociones. Nada más lejos de la realidad, pues podemos establecer con ellas una conversación muy enriquecedora.

Por otro lado, tampoco podemos *dominar* conscientemente las emociones. Por ello utilizamos los conceptos “gestión de” y “conversación con” las emociones. Las emociones tienen vida propia, aunque quieren “conversar”. De esta manera, las podemos “gestionar”: permitir que salga la emoción más adecuada a nuestros intereses.

Una vez hemos llegado hasta aquí, ya sabemos cómo podemos crear el viaje emocional del discurso 100%.

**Viaje emocional:** una sucesión de momentos emocionales distintos que permiten renovar la atención del asistente.

Recordando el dicho de que las personas no podemos mantener la atención en un mismo asunto durante más de veinte minutos, podríamos añadir “siempre que no cambiemos de momento emocional”.

9. Por último, cuando esa nueva emoción se haya asentado firmemente, vuelva de nuevo a la emoción anterior. Este cambio puede hacerse a lo largo del texto o al comienzo de la siguiente repetición.

¿Qué tal ha resultado la experiencia? ¿Ha percibido las posibilidades que se abren? Sienta su emoción de verdad y empiece por practicar estas posibilidades en una conversación. Se sorprenderá.

En esta práctica hemos prescindido de la creatividad en la expresión oral que se genera con la emoción.

Una buena continuación del mismo sería tomar varias ideas básicas del texto memorizado e improvisar sobre ellas con este mismo juego emocional. Más adelante abordaremos este aspecto.

Pero ¿Cuál es el proceso que subyace en el desarrollo de este ejercicio? Veamos en qué consiste la apuesta emocional.

### **Dejarse afectar por la emoción**

Para entender la importancia de las emociones y cómo utilizarlas en el discurso, vamos a hacer un análisis básico de su funcionamiento.

### ***Estímulos, atención y vínculo emocional***

**En cada momento están intentando aflorar emociones.** Percibimos múltiples **estímulos** de distinta intensidad y procedencia. Nos puede afectar lo que nos dicen, un gesto, el vuelo de una mosca o el olor a comida.

Podrá afectarnos aquel estímulo al que prestemos **atención**. En función de cuánto concentremos esta atención, el estímulo podrá afectarnos más.

Si tenemos un dolor de muelas y nos golpean con un martillo en un dedo, olvidamos las muelas repentinamente.

El hecho de **concentrarnos** en un estímulo nos permite **interactuar** con él. Manejamos con más destreza aquella actividad en la que nos concentramos plenamente porque percibimos bien su funcionamiento, a través de sus estímulos. Esto nos permite reaccionar adecuadamente.

Para que esta interacción sea plena, establecemos un **vínculo emocional** con esa actividad, nos involucramos. Si cocinamos, interactuar significa hacer algo más que seguir la receta. Un deportista que no se involucra en el juego, no triunfará por más habilidad técnica y física que tenga. Un artista es el caso extremo de afectarse emocionalmente por una actividad.

Dejarnos afectar por los estímulos de una actividad provoca en nosotros una emoción que permite un mayor rendimiento.

**Acción es actividad más emoción.**

Esta afirmación choca con nuestra creencia de que “es mejor no dejarse arrastrar por las emociones”. Esta creencia es válida en muchos casos, pero generalizarla es un error de graves consecuencias, en forma de aislamiento y bajo rendimiento.

### **La esfera de la atención: dejarnos afectar**

Los hindúes hablan de una esfera rosa al referirse al punto de nuestro interior que deseamos sentir más profundamente o sobre el que reflexionar.

Esa esfera rosa representa la atención, y es el poder que poseemos sobre nuestras emociones. **El juego “dejarnos afectar”** es un tira y afloja entre una emoción que quiere aflorar por un estímulo determinado y nuestra voluntad de permitir o no su entrada.

Si estamos viendo una película melodramática en la tele, podemos sentirnos afectados profundamente por la tristeza (con permiso de los anuncios). Si en ese momento empieza a llorar nuestro bebé, sustituimos instantáneamente esa emoción por la más adecuada para calmarlo.

¿Qué ha sucedido en este ejemplo? Nuestra atención se centraba en los estímulos procedentes de la película hasta que ha aparecido otro estímulo al que hemos decidido dirigir nuestra esfera rosa. La emoción ha cambiado instantáneamente y nos ha preparado óptimamente para la acción.

Ante cualquier emoción, siempre **decidimos** en ese momento si:

- nos dejamos afectar, relajando el dominio consciente.
- no nos dejamos afectar, desviando o limitando nuestra atención.

Es decir, decidimos **hasta qué punto** nos dejamos afectar por la emoción.

**Así, aplicamos un dominio consciente (dirigir la atención) sobre un proceso inconsciente e involuntario (emoción).**

Podemos percibir otros estímulos mientras estamos ante la tele y decidir no trasladar a ellos nuestra atención. Por ejemplo, podemos obviar el olor de nuestro plato favorito, que en otra situación nos hace saltar de alegría y dirigirnos a la cocina.

Desde luego, esta decisión es más difícil de tomar cuanto más fuerte sea el **condicionamiento** de la respuesta. Es difícil para el fumador evitar el cigarro cuando toma un café. Veremos cómo utilizar en nuestro favor este mecanismo con las rutinas.

### **Apostar por una emoción: la doble excelencia**

Vamos un paso más allá con el ejemplo anterior:

Cuando un niño ha cometido una travesura y queremos reprenderle, puede que el cariño que le tenemos no nos permita ponernos “de verdad” en serio. A veces “hacemos que estamos descontentos”. El niño puede notar que está simulado (tienen la intuición muy pura) y puede que por eso no nos haga caso.

Para evitarlo, **apostamos por esa emoción** para que el niño entienda la importancia de lo que le decimos. Es decir, no actuamos “haciendo las cosas que se hacen cuando estamos descontentos”, sino que decidimos dejar que nos afecte esa emoción lo suficiente como para provocar una respuesta plenamente congruente y poderosa ¿Qué es lo que ha sucedido con esta apuesta emocional?

En el epígrafe sobre el entusiasmo, hicimos mención a la capacidad de contagio de las emociones, gracias a la congruencia y el paralenguaje que se generan a partir de la emoción.

También sabemos que realizamos cualquier actividad con mayor destreza y creatividad gracias a la emoción.

Gracias al contagio de la emoción, en el caso de la comunicación **se duplica esta destreza y creatividad**. Por una parte, el emisor genera un discurso excelente. Pero además, el hecho de contagiar la emoción provoca un mayor rendimiento del receptor en su capacidad de asimilación.

<p><b>Emisión + emoción (contagio) = comunicación</b> <b>Dos procesos excelentes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Excelencia del que habla en la acción de emitir</b></li><li>• <b>Excelencia del que escucha en la acción de recibir</b></li></ul>
--

La apuesta emocional consiste en la decisión consciente de dejarnos afectar por una emoción en la medida necesaria para generar una comunicación congruente y poderosa.

### ¿Cuál es el papel del dominio consciente o autocontrol?

En la apuesta emocional se produce una **dualidad**:

Función	Creatividad	Control Organización
¿Dónde?	Inconsciente	Consciente
Cómo	Intuición Inducción	Lógica Deducción
Proceso	<b>Emoción</b>	Límites

Utilizamos el término “dominio consciente” en vez de “autocontrol” por resaltar el papel de nuestro lado consciente en esa función de dominio o control en contraposición a la creatividad de nuestra parte inconsciente.

El dominio consciente es necesario, por un lado, para evitar un frenesí desbocado de emociones. Por supuesto, pero ¿Cuál es la consecuencia de un **frenesí desbocado de dominio consciente**?

Como decíamos al hablar de naturalidad, una persona que priorice absolutamente el dominio consciente da la sensación de poca naturalidad, fluidez y vida. De hecho, eso es exactamente lo que esa persona siente, por mantenerse alejado de sus emociones.

Si queremos una vida intensa y una comunicación convincente, debemos buscar un equilibrio que garantice el fluir sano de las emociones.

Comunicar huérfanos de emoción aburre, por lo que los asistentes no podrán fijar su atención. Para evitarlo, utilizaremos nuestro dominio consciente para buscar una emoción sobre la que exponer nuestro

mensaje y que alcance de lleno a nuestra audiencia.

Como hemos visto en la práctica anterior, un mismo texto permite sacar diversas emociones, “pasar de la risa al llanto”. Hemos experimentado cómo los seres humanos somos capaces de enfocar desde distintas perspectivas para sacar emociones **arbitrariamente**.

Desde luego, a mayor entrenamiento, **navegaremos sobre las emociones** con mayor facilidad y diversidad. Como veíamos, esto es lo que permite ofrecer al público un viaje emocional, la clave de la comunicación influyente.

Durante este entrenamiento desarrollaremos todos nuestros recursos inconscientes. Aquellos que no sabemos que existen hasta que los utilizamos. Este es el proceso del verdadero aprendizaje.

En mi caso, estos últimos años he disfrutado de la experiencia del aprendizaje puro comenzando a esquiar. Los dos primeros días pensaba que me sería imposible. Buscaba cómo mover los pies, las rodillas, cómo coordinar,... ¡Imposible!

De repente, un niño que había comenzado en mi mismo grupo pasó a mi lado como una flecha y haciendo giros como el mismísimo Alberto Tomba “¿Cómo es posible?”, pensaba yo un poco frustrado. La diferencia es que el niño se había puesto a esquiar sin pensar, intuitivamente, probando, entrenando.

Descubrir los propios recursos no conscientes es la experiencia que se vive al aprender una nueva habilidad, como la de hablar en público.

¿Cómo conseguir hacer las cosas sin pensar, como un niño? Lo importante, como siempre dice Rijkaard, es la actitud. En el próximo epígrafe veremos cómo podemos conseguir aquella actitud o estado de ánimo ideal para la situación en que nos encontremos.

### **Actitud: cómo auto-gestionar el estado de ánimo**

Imagínese que tiene una reunión que tendrá que dirigir en 3 horas. Son las 9 de la mañana, no ha dormido bien y tiene problemas personales. ¿Cuál será su estado de ánimo?

Lógicamente, cuando el ser humano se encuentra en situaciones como ésta suele tener un estado de ánimo determinado, acorde con la misma. Lo normal sería estar desganado, sin mucho humor, cansado física y mentalmente, etc...

¿Se puede revertir este estado de ánimo?, ¿estamos capacitados para cambiar nuestro estado de ánimo? La respuesta es SI, aunque también debemos afirmar, para situaciones tan difíciles como la mencionada, que no es sencillo y que se requiere entrenamiento.

Quizá el lector haya intuido una cuestión trascendental en el uso y disfrute de las emociones: éstas tienen origen también en nosotros mismos. Nuestros pensamientos, gestos y palabras nos generan emociones.

El entrenamiento emocional nos hace ser conscientes de los procesos que se producen entre nuestras emociones y pensamientos. La idea que nos puede llevar muy lejos en el juego de la emoción es:

**Podemos generar nuestras emociones y nuestro estado de ánimo con nuestros propios pensamientos, gestos y palabras.**

Este proceso es particular de cada persona, aunque con unos patrones universales. Así descubrimos de una forma simple cómo disfrutar de una buena gestión de las emociones.

Este placer es el que se siente y se comparte encima de una actuación o en un discurso. También, por supuesto, es uno de los pilares para el bienestar personal.

### **Prácticas para generar un estado de ánimo a partir de un gesto**

#### **Práctica 1**

Podemos pensar en el póster típico que en USA utilizaban para reclutar soldados, con Lincoln diciendo "You". Es un aspecto firme, imperativo, que obliga, fuerte.

1. Haga este gesto varias veces.
2. Ahora intente decir la frase "Hoy no me puedo levantar" con tono perezoso.
3. Ahora intente lo contrario. Trate de expresar con fuerza que tiene que alistarse. Déjese llevar por la emoción que emerge con el gesto.
4. Basándose en lo que acaba de experimentar, ya puede elegir y practicar un gesto que le ayude a alcanzar un estado de ánimo enérgico.

#### **Práctica 2**

Ahora haga el gesto de sonreír. Trate de hacerlo cada vez un poco mejor. Tal como lo perfecciona, puede observar cómo aumenta la apertura de la boca, nota cómo las mejillas se inflaman y los ojos y la frente se relajan. Acomodar todos estos gestos te permite recordar la sensación de alegría que acompaña a la sonrisa. Trate de percibir cómo aflora esta emoción.

De esta manera, puedes encontrar **gestos o posturas que representen (para ti) una emoción o un estado de ánimo**. Entrenándolos, facilitarás que éstos afloren.

### **Práctica para generar un estado de ánimo a partir de una instrucción interna**

Otra de las posibilidades para generar un estado de ánimo óptimo, independiente del que se tenga hasta ese momento, es mediante las instrucciones internas. Denominamos instrucciones internas al autodiálogo que mantenemos todas las personas con nosotros mismos en el día a día y que, la mayor parte de las veces de forma inconsciente, nos llevan a tener un estado de ánimo u otro.

Por ejemplo, ante la misma situación, una persona puede decirse internamente “¿Porqué Sergio no me saludó? ¿Será que tiene algo personal contra mí? Pues si es así que me lo diga. Yo no le he hecho nada. Menudo impresentable”. Otra persona puede decirse, simplemente “vaya, Sergio no me vio”. Cualquiera de los dos puede estar en lo cierto, pero claramente, este autodiálogo le va a afectar a su estado de ánimo. El primero puede tener sentimientos de ira y culpabilidad.

Como decíamos, este autodiálogo habitualmente es inconsciente. Podemos percibirlo y modificarlo concentrando internamente la atención, aunque requiere un poco de práctica.

Los pasos a dar para lograr un estado de ánimo óptimo con instrucciones internas son:

- Paso 1: **Detectar el estado de ánimo** en el que nos encontramos (valorar cómo estamos, revisando las circunstancias previas y actuales)
- Paso 2: Ser conscientes de la **necesidad del cambio**, de “concentrarnos” en cambiar nuestro estado de ánimo, con la finalidad de lograr un estado óptimo para el discurso.
- Paso 3: Con esa concentración interna y en un estado de relajación, **detectamos los pensamientos negativos**, los pensamientos que nos están perjudicando.
- Paso 4: **Parar estos pensamientos**, con estrategias como verbalizaciones ( p.e. “stop”) o visualizaciones (imaginarse un semáforo en rojo).
- Paso 5: **Transformar los pensamientos negativos en positivos**, es decir, darnos una serie de autoinstrucciones positivas (“puedo hacerlo”, “estoy preparado”, “ha llegado el momento de cambiar el chip”, “vamos”).

Tras unas cuantas prácticas y dando energía a la autoinstrucción positiva, se percibe claramente el efecto sobre el estado de ánimo.

¿Podemos decir en alto la autoinstrucción o sólo pensarla? El pronunciar físicamente la palabra o frase abre nuevos recursos.

### Práctica para generar un estado de ánimo a partir de una frase pronunciada

¿Recuerdas la victoria de Arancha sobre Steffi en Roland Garros? ¿Cuántas veces dijo “¡**Vamos!**” con energía, apretando los puños? Intuitivamente, todos percibíamos que Arancha generaba un estado de ánimo positivo mediante esta palabra.

No es la única que utiliza esta técnica. Vemos a muchos tenistas y deportistas animarse mediante frases, cada uno con la suya. Curiosamente, Nadal también utiliza el “¡Vamos, Rafa!”). Intuitivamente, todos hemos utilizado alguna vez una frase similar.

Las acciones de pronunciar y de escuchar la autoinstrucción tiene un efecto amplificador en la misma. Pero hay algo más.

Pronunciar una frase significativa para nosotros en un discurso, es decir, **compartir nuestra frase con quien nos escucha**, puede lograr todavía un mayor efecto en nuestro estado de ánimo. Eso sí, seguramente no será el “¡vamos!” de los deportistas. Veamos algunos ejemplos:

“Así son las cosas y así se las hemos contado” servía para tener el estado de ánimo ideal para el impor-

tante momento de despedida.

Quizá recuerden a Julio Anguita en sus tiempos de coordinador de Izquierda Unida, pronunciando pausadamente “programa, programa, programa”.

Para los que hayan vivido aquellos programas, estoy convencido de que el “¿Cómo están ustedes?” de los payasos de la tele provocaba a Miliki y compañía el mismo efecto que en los que lo veíamos. (Disculpen la nota nostálgica).

Estas “frases mágicas” tienen un efecto colateral importante, que trataremos más adelante: la notoriedad e impresión en la memoria.

Desde el punto de vista que nos ocupa en este capítulo, compartir estas frases pueden redoblar el efecto sobre nuestro estado de ánimo de dos maneras:

1. **Mayor impacto en nuestro estado de ánimo:** además de lo explicado anteriormente, cuando compartimos con los demás una frase que tiene un significado especial para nosotros, sentimos un mayor compromiso e identificación con la misma.
2. **Retroalimentación por la empatía del receptor:** el convencimiento al decir esta frase especial para nosotros provoca una gran sensación de cercanía y comprensión en los que escuchan. La reacción de éstos realimenta en nosotros el estado de ánimo deseado.

Para comenzar a practicar este método:

1. **Hágase con una frase** que identifique significativamente con un estado de ánimo que quiera generar. Puede ser “soy una persona especial”, “pensar como equipo significa renunciar para ganar” o cualquier frase que usted imagine.
2. Utilice esta frase **a lo largo del día tres veces**, recordando lo que le transmite.
3. Reflexione al final del día **qué ha significado para usted** cada vez que la ha pronunciado y qué efectos provocará seguirlo haciendo.

## Rendimiento mental: dar el 100% en cada actividad que se realice

### Prácticas de concentración

La capacidad de concentración es algo que podemos entrenar y desarrollar enormemente. En aquellas actividades en que hemos alcanzado la excelencia, podemos experimentar el papel fundamental de la concentración, que permite que afloren y fluyan nuestros recursos.

Relacionado con lo explicado hasta ahora, la concentración permite que seamos sensibles a todos los estímulos de la actividad y podamos dejarnos afectar por las emociones más adecuadas. Como veíamos, gracias a esas emociones podemos alcanzar el discurso 100%.

**“Divide y perderás”** se adapta perfectamente al poder de la atención concentrada. Si no logramos encauzar toda nuestra atención a la actividad que estamos realizando, la mediocridad está garantizada.

Recordemos el ejemplo de una persona que está viendo una película interesante y es interrumpida por el llanto de su bebé. Son dos estímulos significativos para la persona. Si no elige uno de los dos y se concentra completamente en él, fácilmente ocurrirá que pondrá los pañales al revés o que no disfrutará del film.

Lo mismo se podría decir del ejemplo de cuando reñimos a un niño. Si queremos cumplir nuestro objetivo, más vale que “pongamos los cinco sentidos”, y además el sentido común. Si no, no nos creará.

¿Cómo conseguir la concentración? En particular, ¿Cómo conseguirla en el momento del discurso? Además de entrenarla, para eso se crean las **rutinas**.

### Las rutinas

La psicología del deporte tiene una amplia experiencia en este apartado. Podemos ver algún ejemplo muy claro de rutinas efectivas:

*“Son detalles sin importancia quizá para quien lo ve desde fuera, pero para él son importantes”, dice Toni Nadal de su sobrino y pupilo Rafael.*

En el diario “El Mundo” del 11 de agosto de 2008 describen así las rutinas de Nadal:

*“En los minutos previos, la primera premisa es no pisar las líneas del campo. Sale con la bolsa de raquetas, coloca las toallas, perfectamente dobladas. De otra bolsa saca las dos botellas de agua. Se queda con una y pide a los recogepelotas que guarden la otra en la nevera del juez de silla. Ingiere un alimento energético.*

*Las piernas comienzan a moverse. Toma una de las toallas y se la pasa por la cara. Ahora sí, empuña la raqueta, se levanta, da un sprint de tres pasos, siempre tres, hasta colocarse delante del contrario. Salta dos veces y permanece en ligero bailecito delante del rival. Sortea.*

*Se da la vuelta. Otro sprint, éste de cuatro pasos... Termina siempre después que el rival el calentamiento, tres ó cuatro saques más y se sienta”.*

Durante el partido continúa con sus rutinas consecutivas y metódicas (la más llamativa, apartar la ropa interior de salva sea la parte en la preparación de todos y cada uno de los saques).

¿Qué consigue Rafa con estas rutinas? Si está continuamente pendiente de unas rutinas o tareas, su mente no divaga. En todos los momentos “vacíos de actividad” del partido, Nadal encuentra actividades que le permiten no perder el estado y la concentración.

*Nuestra mente está funcionando continuamente. Si no le damos algo con que entretenerse, no sabemos a dónde puede dirigirse. Pero además, estableciendo rutinas podemos conseguir un efecto recurrente: podemos “condicionarnos” a que una rutina determinada precede a una acción determinada. Así, estaremos predisponiéndonos inconscientemente al estado más adecuado para esta acción.*

Si queremos hacer mentalmente esta predisposición (de forma consciente), nuestros pensamientos pueden traicionarnos y llevarnos a la ansiedad o el miedo. La concentración en la tarea o rutina permite adquirir el estado ideal sin permitir que surjan pensamientos.

Estos procesos se han estudiado ampliamente en el “condicionamiento clásico” de la psicología o en la teoría de los “anclajes” de la PNL.

## El cuerpo: la disposición ideal para el discurso y el lenguaje corporal.

### *Prácticas de respiración para relajación*

Según el estado en que estemos y el estado ideal en que debamos estar, deberemos activarnos o relajarnos.

Tengamos en cuenta todo lo dicho en los apartados “práctica para generar un estado de ánimo”.

La respiración es parte fundamental del discurso:

- Nos permite enviar mensaje de tranquilidad a nuestro cuerpo, que relaja la mente y nos lleva al estado ideal para el discurso.
- Nos permite sacar todo el partido posible a nuestra voz.

Para ello practicaremos, sentados, la respiración abdominal. Se trata simplemente de tomar aire de forma que notemos cómo se hincha la boca del estómago y se expanden las costillas.

Manteniéndonos atentos a este movimiento, notamos cómo se relaja el cuerpo. Para continuar relajándolo, podemos poner la atención en nuestra mandíbula y notar que se relaja y se cae hacia atrás. Una vez completamos esa sensación, empezamos a notar que la lengua también nos pide relajación. Permitiéndola hacemos más completa la sensación agradable de relajación.

Liberándonos en esa sensación y continuando la respiración abdominal, podemos seguir notando las distintas partes de la cabeza y relajándola.

El estado adecuado de **relajación** nos permite alcanzar un **estado ideal** para el discurso, porque:

- Nos pone en conexión con las emociones que requiere nuestro discurso.
- Nos pone en conexión con nuestro cuerpo, que ayudará a realzar de la manera más adecuada el discurso.

Al mismo tiempo, sobre todo antes de comenzar el discurso es necesaria una dosis de **apetito por actuar** (“nervios”), que nos proporciona la necesaria adrenalina.

### *Práctica para activación*

Si necesitamos activarnos porque nos notamos pasivos, basta con respirar más deprisa y sólo con la parte

superior de los pulmones. Al mismo tiempo, vamos a hacer movimientos enérgicos. Pueden ir desde un puñetazo encima de una mesa, un puñetazo sobre la otra palma de la mano o el mismo gesto sin golpear nada con una o las dos manos o batiendo palmas.

Lo completaremos incorporando frases como “yo puedo”, “me necesitan”, “vamos” o “estoy preparado” que me evoquen esa emoción de mucho ánimo. Podemos pensarlas o decirlas en alto. Es bueno que elijamos una para usar habitualmente.

### ***Práctica de posición del cuerpo***

La posición del cuerpo es **el complemento de la respiración para mantener el estado ideal**, tener el cuerpo disponible para el movimiento, articular la voz y tener prestancia ante el público.

**Pruebe la posición castrense de “firmes”**: piernas tiesas, pecho afuera, barriga adentro,... Es impresionante, pero ¿No está un poco incómodo?... “¡Descansen!”... Uf, menudo alivio.

Precisamente esa sensación de alivio es la que tenemos que buscar en el discurso. Evitaremos la rigidez sin dejarnos llevar a una postura dejada o perezosa. La postura que exponemos a continuación es utilizada en teatro, tai chi, danza y, por supuesto, al hablar en público. Es una postura cómoda y dispuesta al movimiento.

**De pie**, con las rodillas levemente flexionadas y la pelvis hacia delante, apoyándose en ambos pies. Todo el tronco, en esta posición, reposa sobre las caderas y la pelvis. Se permite a los hombros ir hacia atrás de forma natural y el cuello liberado ligeramente hacia delante. La espalda recta. Acomodar el cuerpo a la posición evitando tensiones.

**Sentados**, nos sentamos aprovechando la silla hasta el fondo, con la espalda recta apoyada en el respaldo. Todo el tronco reposa sobre la silla. Los dos pies firmemente apoyados en el suelo. Los hombros hacia atrás y el cuello liberado ligeramente hacia delante. Acomodar el cuerpo a la posición evitando tensiones.

Si llevamos traje, un excelente truco para hablar en público es **sentarse sobre la punta del faldón posterior de la chaqueta**. La prestancia de la chaqueta será perfecta, evitando la típica y antiestética arruga sobre los hombros. También nos obliga a estar erguidos.

***Práctica de movimiento***

En esta posición y con la respiración abdominal nos mantenemos en ese **estado ideal**. Prueba a mover primero sólo las manos y luego los brazos suavemente. Los pies permanecen quietos. Después, que **el cuerpo acompañe** los movimientos de los brazos armoniosamente, casi como si bailaras.

## La preparación del discurso

Dentro de una semana tenemos que impartir una importante conferencia, o una reunión con nuestros colaboradores sobre una campaña trascendental, o... En fin, tenemos que preparar una presentación en la que queremos conseguir el discurso 100%.

Tengo el objetivo claro, la motivación a tope, la fecha, pero... ¿Cómo preparo el discurso? ¿Lo memorizaré por completo? ¿Leeré un texto brillante? ¿Veré lo que me sale en ese momento sin preocuparme antes?

*“No podemos permitirnos el lujo de ser aburridos”*

Desde luego, **memorizar todo el discurso no es la respuesta**, por el riesgo de quedarse en blanco y el tiempo necesario de preparación. Además, al memorizar priman los procesos mentales “conscientes”, que limitan la entrada de nuestra intuición natural y nuestras emociones.

Sí podemos tener preparadas frases clave, junto con su emoción adecuada, para que sean los momentos cumbre de nuestra exposición (casi como un actor). Estas frases pueden ser de gran ayuda al comienzo y al final del discurso.

**Leer tampoco es la solución**, por motivos similares. Muchos políticos leen debido a que no quieren llevar sorpresas en los titulares del día siguiente por una frase desafortunada. Además, quieren medir el mensaje (que a veces ni siquiera procede de ellos mismos) midiendo la literalidad de las palabras. Por ello, no les importa perder capacidad de convicción a cambio de ese control. En todo caso, mi opinión personal es que el poder de la comunicación está por encima de esas posibles desventajas. Esta diferencia se nota claramente en muchos políticos de calidad cuando no leen el discurso. Utilizando únicamente notas son capaces de dar un discurso 100% sin salirse del contenido deseado.

*“Un modelo interesante es unir en el guión ideas (en forma de preguntas es muy resultón) y emociones junto a alguna frase o nota muy breve.*

Sí es conveniente tener un **guión con las ideas y frases clave**.

El guión garantiza que estructuramos y no nos vayamos por los cerros de Úbeda. Tener a dónde aferrarnos en caso de zozobra nos da confianza. Cada punto del guión será un nuevo depósito de gasolina para desarrollar nuestras ideas y emociones.

Las frases clave serán congruentes con el guión y marcarán hitos en el discurso. Esos hitos dan fuerza al emisor y causa un gran efecto en el receptor.

### Guión

- **Idea** Emoción  
Algún punto o frase clave.
- **Idea** Emoción
- 
-

Podemos recordar como ejemplo los discursos de Aznar antes de las elecciones del 96. Aunque Aznar no leyera en algunos discursos, siempre acudía a la frase “váyase, Señor González” por el efecto que provocaba, igual que en el cuento de caperucita nunca olvidamos el “abuelita, qué orejas más grandes tienes”.

Dos ideas prácticas para este guión son:

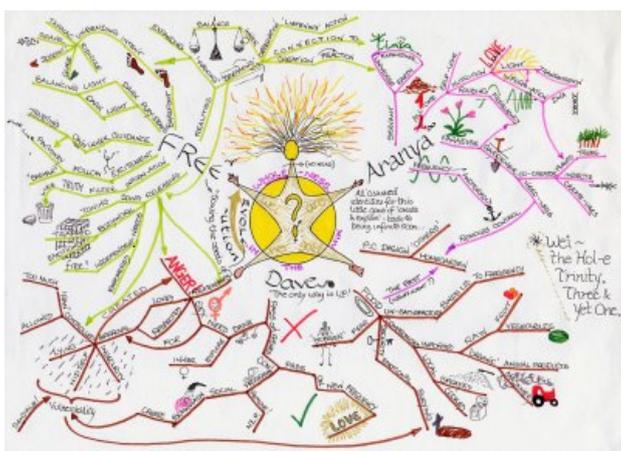
- Elaborarlo con preguntas. La pregunta despierta espontáneamente la respuesta. Cuando llegues a ese punto del guión, la idea a “contestar” se organizará rápidamente.

Por ejemplo, si queremos explicar en nuestro discurso qué nos ha llevado a estudiar el ruido del tráfico, podemos anotarnos en el guión “¿Por qué estudiar el ruido del tráfico?”

- Poner a lápiz la emoción a un lado: puesto que debemos transmitir con emoción, elijamos una emoción(es) para cada parte del discurso y escribámosla al margen. También podemos anotar algún gesto (sonrisa, brazos, mirada,...) con que queremos acompañar la emoción.

Memorizar el guión tiene menos riesgo de olvido que el discurso. Si utilizamos colores y diferentes letras será más fácil. En caso de duda, siempre lo podemos tener a mano.

Otra opción interesante para construir un guión y, sobre todo, para memorizarlo, es utilizar un **mind map** (o brain map). Consiste en una estructura simbólica. Se parte de una figura central que es el corazón del discurso y que se ramifica incorporando frases y símbolos.



Mind Map hecho a mano

Más allá de memorizar, lo fundamental para preparar bien nuestro discurso es una **plena inmersión en aquello de lo que vamos a hablar**. Documentarse y leer, relacionar, recordar y preguntar experiencias,

cuestionarnos cosas, hacer esquemas y gráficos,... Hagamos todo lo necesario para sentir ese conocimiento en la médula, en el músculo, más que en nuestra retentiva a corto plazo. Se trata de integrarlo en nuestra estructura profunda de conocimiento.

Esta inmersión siempre implica un aspecto subjetivo, personal. Esto es lo que hará que el discurso sea **único**. La naturalidad consiste en explicar cualquier cosa desde la propia perspectiva ¡Cada uno tiene una experiencia propia e intransferible! Hacer que lo que contamos sea único le dará todo el atractivo necesario a nuestra exposición, aunque haya especialistas con más conocimiento en una materia determinada.

Bien, ya estamos empapados en la materia, tenemos el guión y además la mostramos desde una perspectiva única... Llega el gran momento de exponernos al público. A través de la historia que hemos creado con nuestro guión, iremos desgranando ese conocimiento de forma natural, como se lo contaríamos a un amigo. Las propias miradas de las personas nos darán pistas de qué cosas funcionan mejor de nuestro discurso. Puede que se nos ocurra un nuevo ejemplo, o que expliquemos lo mismo de otra manera, puede que lo expliquemos más profundamente, o menos,... El momento nos lo dirá. En el momento de la explicación, surgirá la mejor alternativa espontáneamente. Además, lo haremos desde una perspectiva en la que somos una autoridad: la nuestra propia. Esa frescura llevará el impulso de nuestra emoción,... ¡Y esto es lo que provoca emoción en los demás!

¿Recuerda cómo contamos un cuento a un niño? Si lo leemos, intentamos transmitir la emoción que puede llevar cada frase. “Intentarlo” significa que no nos sale espontáneamente. Es como si corriéramos con la emoción detrás de las palabras. Hay una sutil discordancia entre ambas cosas.

Respetando la **trama del cuento y las frases clave**, cada vez que lo contamos podemos reconstruirlo con nuestras palabras. Así podremos acompañarlas de nuestras emociones, provocando el círculo virtuoso frases – emoción - creatividad. Por supuesto, estarás acompañando la narración de gestos, miradas y posturas completamente congruentes que imprimen el sello de las historias mágicas.

Si has contado así un cuento, es posible que te descubrieras improvisando una parte. Esta improvisación que nace de la comunicación emocional provoca sorpresa y diversión en el orador y en el oyente. Hemos creado un intenso campo de interacción entre ambos.

La práctica en este tipo de preparación nos permitirá conseguir el placer característico de las actividades que realizamos con soltura, la magia de los mejores momentos del deportista, del concertista o del profesional. Esto es lo que hemos denominado estado de “**flow**” o estar en la zona. Esta maestría permite emocionar a la audiencia, para así integrar el mensaje más profundamente. El efecto que se conseguirá

en el espectador es similar al que consigue una película, un anuncio, un concierto, un poema o un vals,...  
Como en un cuento.

### Como en un cuento

Buscamos, como en un cuento, que la audiencia esté pendiente de qué va a venir después. Sorprenderemos en algunos momentos de auge, y en otros permitiremos que se acomoden en sus asientos disfrutando de la historia que están viviendo. Este efecto viene de un equilibrio entre dos pilares que analizaremos:

- Hilo de la historia: introducción (contextualización), nudo y desenlace. Tener claros estos tres pasos es fundamental en cualquier discurso.
- Rupturas y efectos, para que la historia no sea previsible (sorpresa) y para enriquecerla y darle fuerza con estímulos diferentes (variedad).

De igual forma podemos decir que el discurso es **ritmo y tonalidades**, como un vals: tiene una perfecta congruencia a lo largo de todo el baile, al tiempo que se alternan momentos de rapidez eufórica con instantes de melancolía, paradas,... Se suceden todo tipo de efectos que captan la atención de los bailarines, sin dejar que la danza pare. El **leit motif se repite** para ayudar a seguir el sentido de la música.

Como los discursos, muchos vales tienen un comienzo ordenado y sereno, que ayuda a incorporarte al baile entendiendo el sentido que quiere darle el artista. En otros, el inicio es llamativo para captar la atención de aquellos que no estaban atendiendo a la música. Pero siempre el final es apoteósico, como si todo lo anterior hubiera servido para alcanzar ese momento culminante.

¿Qué secretos encierra la estructura de una historia para que se aplique en tan diferentes campos?

### La estructura narrativa. “Érase una vez...”

#### • El Storytelling y las ventajas comunicativas del relato

Los cuentos van más allá de lo puramente expresado, ahondando en la realidad y transformándola, al tiempo que dan sentido a ciertas capas de la existencia imposibles de aprehender con la lógica. La carga emocional de los relatos capta mejor nuestra atención que la simple información, haciendo que alcancemos el sentido de los acontecimientos de una manera más rápida y profunda que los mensajes puramente asépticos e informativos. Al mismo tiempo, confiamos más en una persona que maneja un relato que sentimos cercano, su discurso adquiere mayor credibilidad.

El relato persuade al oyente que se identifica con él, lo incita a la acción, se siente capaz de superar cualquier obstáculo del mismo modo que el héroe de una historia consigue superar el conflicto. Los datos, sin embargo, acaban saturando, creando en el que escucha una sensación de impotencia.

Narrar una historia, además, fomenta la cohesión y la participación del grupo. Un relato que cala en el público se comparte con otros, se expande, sirve como pretexto y estímulo para que los oyentes recuerden sus experiencias y tomen parte, contando a su vez. Porque el relato, al contrario que otro tipo de discursos, no impone su verdad, se limita a contarla.

Toda estructura narrativa contiene tres puntos básicos (planteamiento, nudo y desenlace) que subyacen a todo relato y que, de una manera u otra se manifiestan de modo universal. Esos cimientos confieren unidad al cuento y amplían su potencial comunicador.

Este esqueleto narrativo nos proporciona:

1. Que la historia sea fácilmente manejable para la persona que la cuenta.
2. Que la historia resulte fácilmente comprensible para el oyente.
3. Sirve de esquema a partir del cual desarrollar los detalles específicos que nutren a la historia de profundidad y personalidad.
4. Permite integrarla con rapidez.

Pasamos a describir los tres puntos clave de toda estructura narrativa.

### • Planteamiento – contextualización ¿Dónde estamos?

Imaginemos una película de ficción situada en el año 2135 que trata sobre la llegada a los confines del océano.

La película podría comenzar en el interior de un batiscafo donde se pudiera conocer la tecnología empleada en esta aventura. También podría iniciarse con un diálogo entre los personajes para familiarizarnos con ellos. Otra opción sería mostrar una escena de un submarino nuclear actual que reflejara el ansia del ser humano por conquistar el entorno marino ¿Y por qué no empezar mostrando que el 2135 es el año de una predicción trascendental de Nostradamus?

Todo discurso, como cualquier historia, se compone de **diversos aspectos** a los que daremos menor o mayor importancia a lo largo del mismo. Dependiendo de qué y cómo los expliquemos al comienzo, conseguiremos que los espectadores partan de una composición de lugar determinada. Estableceremos el

terreno de juego, el contexto.

Tanto en la planteamiento como en el nudo de la historia, se puede dar importancia a un aspecto y **sembrar** pistas para crear interés sobre otros que luego se desarrollarán. También podemos guardarnos algún aspecto para sorprender introduciéndolo a lo largo del discurso.

En cualquier caso, la introducción siempre tiene dos funciones, que se complementan.

Las **funciones** que cumple la contextualización para el buen desarrollo del discurso son:

- Estructurar bien la introducción: situar firmemente al público en nuestro relato para todo el desarrollo posterior.
- Captar la atención. Quizá no haya una segunda oportunidad.

Un desequilibrio entre estas dos funciones provocará que nos desorientemos y desconectemos a las primeras de cambio o que ya empecemos el discurso bostezando.

### • Nudo

El nudo es el desarrollo del discurso, el momento en el que aparecen dificultades, rupturas y el protagonista presentado en el planteamiento actúa con el fin de resolver un conflicto... Cualquier exposición con estructura de relato necesita un conflicto. El conflicto es esencial para suscitar interés en el oyente, para crear en él la necesidad de seguir escuchando. Sin conflicto no hay historia. Toda narración trata de un desequilibrio, de una situación de cambio en la que un personaje tiene que decidir y actuar.

El conflicto puede ser **interno** (la persona protagonista necesita dinero, se le presenta la ocasión, pero para conseguir su ansiado botín tiene que hacer daño a gente inocente), con otros personajes (el personaje quiere marcharse del pueblo, pero un grupo de matones no lo deja), **o con el entorno circundante** (estamos en el desierto y se nos acaba el agua).

En el nudo de un discurso, como en el de una historia, tienen que suceder cosas, es decir, predominan los verbos (acciones) sobre los sustantivos y los adjetivos (descripciones).

Al mismo tiempo, debemos tener en cuenta que el conflicto tiene que avanzar. Todas las acciones deben hacer evolucionar el relato hacia el tercer punto de la estructura narrativa: el desenlace. Si introducimos una acción no significativa, es decir, que **no hace que la historia progrese, la narración se estancará**. Esto tendrá dos consecuencias sobre la audiencia:

1. Que el oyente pierda interés en lo que escucha.
2. Que el impacto de lo expuesto sea menor.

Es importante tener en cuenta que cuanto mayor es el grado de **conflicto** que se presente en el nudo, mayor será el grado de persuasión.

### • Desenlace

Llamamos desenlace al final del discurso. Contiene el clímax argumental que empuja la charla hacia su conclusión. En el desenlace es preciso resolver los conflictos presentados a lo largo de toda la exposición.

En un discurso bien organizado, desde el planteamiento se genera de manera implícita en la audiencia una pregunta específica que deberá encontrar su respuesta. Si las acciones del nudo han sido bien tramadas, la audiencia esperará esa solución que, de algún modo, intuye a través de los elementos suministrados por el orador y de su particular visión del mundo.

El remate de una obra es el punto más vulnerable de un discurso por lo que requiere mayor atención y cuidado. Debe contener tanto el elemento emocional como de significado necesarios para, una vez terminada, dejar sembrados en el oyente la sensación y el concepto que nos hemos puesto como objetivo para la charla.

El final debe ser **consecuencia probable y necesaria de la composición** tanto de los acontecimientos como de los argumentos manejados a lo largo de la exposición.

Es importante tener en cuenta que el cuento es una gradación cuyo punto culminante debe alcanzarse al final. **Empezar una historia creando expectativas impresionantes puede ser peligroso** porque habrá que mantener esa sensación durante todo el discurso.

### **Variedad y sorpresa**

Como decíamos, nuestra atención no se fija en un estímulo monocorde, nos atrae la **variedad y la sor-**

**presa.** Partiendo del contenido congruente, buscaremos crear ondulaciones, con montañas y valles, con momentos de alta y baja intensidad.

Si un efecto obtiene un resultado positivo en el público, podemos repetirlo, pero sin excedernos. Hay muchos otros efectos que también podemos utilizar.

Además de lograr entretener utilizando una variedad de efectos, podemos buscar momentos clave en que romper el ritmo con un efecto inesperado y sorprendente. Los momentos de sorpresa permiten reactivar la atención casi “desde cero” y quizá sean los momentos que más recuerde el público.

Por ello, si tenemos oportunidad de preparar el acto, podemos sorprender y dinamizar con cosas simples y efectivas. Los mejores impactos no tienen por qué ser los más caros o sofisticados. Por ejemplo ¿Ha podido comprobar en una obra de teatro cómo sorprende que un actor aparezca en medio de las butacas?

### ***Dar más amplitud a las posibilidades del discurso***

Cuando nos planteamos transmitir un mensaje, ya hemos visto cómo podemos plantearnos nuestro objetivo y a qué nivel de profundidad queremos llegar: informar, crear una impresión o impulsar a la acción. Para conseguir este objetivo, podemos partir de “qué voy a decir en el discurso” o podemos adoptar una **visión más amplia**, que englobe todos los aspectos de la presentación en público.

Veamos cómo aplicar esto a dos ejemplos que expusimos antes:

*Si un profesor quiere desatar pasión por la Literatura, quizá quiera comenzar la clase interpretando un pasaje genial. Incluso puede plantearse traer a un actor para leerlo. También puede pedir a tres voluntarios que preparen para la próxima clase una breve escena de teatro. Y todavía puede ser más efectivo hacer las tres cosas, planificándolas de tal forma que el efecto total sea mayor que la suma de las partes.*

*Supongamos que el controller de una empresa quiere crear el impacto de cambiar de ritmo en la actividad de la empresa, porque cree que es un momento crucial. Para ello, puede acentuar su emoción al hablar, perfeccionar el contenido del discurso o hacer unas diapositivas llamativas. Pero ampliando la perspectiva, también puede consensuar con el director general que éste intervenga en un momento determinado de la exposición. Otra alternativa sería crear con antelación un grupo de trabajo entre varios participantes para que éstos muestren las conclusiones a las que llegaron. Esto convence más y hace la reunión más participativa. El controller podría, por último, sorprender trayendo la revolucionaria yanta del automóvil que acaba de sacar la competencia. Utilizar planificadamente varias opciones sería también muy efectivo.*

Como hemos visto en estos ejemplos, esta visión amplia nos puede llevar a cuestionarnos:

- **¿Quién debe hablar en el discurso?**

¿Qué parte debemos desarrollar necesariamente nosotros y en qué parte podemos buscar un aliciente para que el mensaje sea el que queremos?

Un superior dará más importancia a esa ocasión. Una persona de otro departamento dará el mensaje de buscar sinergias entre unidades y transmitirá que la empresa es un equipo. Intervenciones de personas del mismo nivel que los oyentes dará más credibilidad al discurso por llegar a pie de obra y provocará participación.

- **¿En qué parte del discurso y en qué medida queremos provocar la participación de los asistentes?**

La interacción o participación es un fuerte estímulo de atención para que la mente del asistente no divague por la lista de la compra, la llamada que tengo que hacer al terminar, la bronca que me ha echado el jefe o aquel chico o chica que hay en la reunión.

*Una reunión semanal de jefes de departamento puede que consista en que **cada uno explique** brevemente lo que ha ocurrido en su área, participando todos los asistentes por igual. Esto dará más dinamismo que si el director general es el que explica lo de todos. En el primer caso, el director general ejercería de moderador y podría plantear preguntas y provocar la colaboración entre todos para buscar soluciones. El rol de cada uno está más repartido y la reunión es más efectiva.*

La participación en una convención de miles de personas podría conseguirse mediante un **aplauso**. El hecho de aplaudir al mismo tiempo es suficiente para que el asistente se vea participando y en comunión con los demás.

El aplauso, además, transmite asentir con entusiasmo a lo que dice el ponente, por lo que es un recurso de alto impacto. Es por esto mismo que debemos tenerlo presente como un valioso recurso sin abusar de él. Aunque haya una parte del público incondicional, debemos pensar en que una excesiva sucesión de aplausos no tendrá un efecto tan positivo sobre la parte del público que no lo es.

En la presentación de un edificio, la participación puede conseguirse haciendo que los asistentes giren la cabeza a la vez para mirar ese edificio. Ejemplos como éste sirven para centrar la atención del público y además para hacerlo al mismo tiempo. Esto crea una sensación muy poderosa en público y orador.

Otra posibilidad es provocar las **sonrisas** del público. Es un efecto arriesgado, para el que hay personas que tienen gran habilidad. El riesgo consiste en que si no consigues la sonrisa, el intento puede quedar en evidencia mucho más que en los efectos anteriores.

La clave es la naturalidad: la sonrisa surgirá más de cómo lo contamos que de lo que contemos. Muchas veces la posibilidad de hacer sonreír se nos presenta inesperadamente, siempre que llevemos puesto el sentido del humor. No es preciso preparar un chiste, una anécdota representativa que además puede ser graciosa es un riesgo medido. ¿Por qué no soltarnos y poner una nota desenfadada y cercana al discurso?

Las **preguntas** son otra alternativa de alto impacto. Cuando preguntamos a alguien y nos contesta, esa persona se siente más integrada en el grupo y es un estímulo importante para su atención. Aunque haya mucho público y no podamos preguntar a todos a lo largo de nuestro discurso, los demás asistentes verán en al que intervenga en cierta medida como su representante.

Una cuestión al plantearnos cómo hacer la pregunta es **¿Buscamos una respuesta concreta o una reflexión amplia?** Cuanto mayor sea la audiencia, trataremos de que las alternativas de respuesta sean más concretas. Si buscamos un acuerdo del grupo, será necesario que surjan opiniones y ver qué grado de aceptación tienen éstas en los asistentes (muy importante observar el lenguaje no verbal).

*En función del efecto deseado, del conocimiento que tengamos del público, de las costumbres y del formato de nuestro discurso, seleccionaremos una **pregunta abierta o cerrada** (es decir, que la respuesta posible sea más o menos concreta). Como siempre, en caso de duda es bueno ser precavido, pues podemos encontrarnos con que el preguntado quiera tomar protagonismo y se extienda excesivamente en su respuesta.*

**¿A quién dirigir la pregunta?** Podemos dirigir una pregunta al público en general para que responda o el más decidido o el que tenga más clara la respuesta. En ese caso puede suceder que nadie se dé por aludido, sobre todo si no están acostumbrados a la participación. Dejar la pregunta en el aire unos segundos puede hacer pensar a todos, luego podemos dirigirnos a alguien en particular, dar una pista sobre la respuesta o replantear la pregunta.

Habrán ocasiones en que queramos preguntar a quien veamos más implicado, para provocar el efecto contagio. Es lógico que así se haga en la primera pregunta de un discurso por precaución y para sentar un precedente de cómo participar.

En otras ocasiones buscaremos que se implique aquel cuya actitud parezca más crítica, para integrarle en el grupo a él y a los que piensan como él. Una pregunta es lo más indicado, aunque tomando precauciones en cómo hacerla. En este caso, podemos aprovechar las ventajas de una aportación crítica, pero midiendo el sentido y alcance de esta.

P. ej., si queremos que intervenga un potencial crítico podríamos plantear la pregunta de esta manera: *“Ya hemos visto las ventajas de tomar cereales por las mañanas, pero no podemos olvidar también sus inconvenientes. Samuel ¿Qué precauciones se te ocurren que debemos tener?”*

**Cuando una participación es extemporánea**, debemos recordar que la principal función del ponente es la de dirigir a todos los asistentes al objetivo del acto. Todos los asistentes esperan y reconocen este rol. El objetivo será desactivar la polémica. Siempre estaremos a tiempo más delante de explicar lo que creamos oportuno al respecto, fuera del momento “caliente”.

Por otro lado, cualquier participación encierra una oportunidad. Evitemos ponernos a la defensiva.

Por tanto, el ponente decidirá qué es lo más adecuado:

- Contestar sin darnos por aludido en lo personal. No podemos permitirnos el lujo de perder nuestro rol poniéndonos a su nivel. Tratemos de no llevar la contraria directamente, pues puede provocar una nueva respuesta.
- Pueden hacerse preguntas a este asistente que concreten la respuesta anterior y que la contextualicen como una opinión personal, a priori de menor valor que la del ponente. Es muy posible que tenga razón en algún aspecto. Por otro lado, si se ve oportuno puede darse una contestación argumentada contundente.
- Permitir que otras personas den su opinión para contextualizar, contrarrestar o diluir la opinión anterior.
- Continuar con la clase, dando las gracias por expresar su opinión.

El poder de participación de la pregunta es tal, que una pregunta retórica puede lograr un efecto muy elegante. El simple hecho de pedir al público que piensen en algo “¿Recuerdan alguna ocasión en que su coche no haya querido arrancar?...”, nos hace captar la atención de la audiencia y que el mensaje posterior tenga más fuerza: “Pues eso mismo he sentido en el comienzo de esta campaña”.

### • ¿Qué elementos de apoyo pueden captar más interés?

¿Cuáles son más adecuados al discurso?

Dependiendo de la duración y los dos elementos vistos anteriormente (otros oradores y participación), podemos completar la gama de alternativas para conseguir la atención de nuestro público con:

- mágenes (película, powerpoint o fotos).
- Objetos (sobre el que se está hablando o simbólico, puede ser un único objeto o por ejemplo un bolígrafo para cada asistente, un juego,...)
- Sonidos (música en un momento del discurso)
- Soportes para la escritura: pizarra, rotafolios (permite mantener sin borrar un esquema anterior), ordenador,...
- Documentación para asistentes (díptico, diapositivas, esquema,...).

Dos reflexiones al respecto de dos elementos:

El **powerpoint** (permítase la publicidad en pos de la claridad) se ha impuesto por su comodidad y gran versatilidad, pero la opinión generalizada es que está utilizándose en exceso. La consecuencia es que ya no sorprende en absoluto.

Por otro lado, a veces esta herramienta se utiliza como guía para el que habla, no para el que escucha, con la consiguiente saturación de letras y desvío de atención de la audiencia. Otra consecuencia es que el orador a veces simplemente lee, lo que aburre al público e impide al orador aprovechar todos los recursos espontáneos del ser humano.

Desde luego, esta herramienta es un sistema excelente para mostrar puntualmente alguna foto o esquema. Siempre puede apagarse el proyector cuando no es necesario. Recordemos siempre la variedad de opciones que tenemos para lograr entretener al público.

Al respecto de los **apuntes** que se entregan antes del discurso a los asistentes, hay que contar con que son una herramienta que puede generar atención o distracción. Se producirá uno u otro resultado en función de que el uso de esta documentación tenga una relación directa con lo que se está explicando. Hay una ventaja y un inconveniente:

- Teniendo apuntes, los asistentes no tienen que escribir tantas cosas y pueden hacer anotaciones al margen simplemente.
- Pero con los apuntes delante, con toda la explicación que se está dando, el asistente estará tentado de ojearlos o de revisar cosas que se han explicado y que le interesan. Este desvío de la atención afecta también a los demás asistentes inconscientemente.

Entregar esquemas puede ser una buena alternativa. También pueden irse entregando hojas con lo que se explica en ese momento (un esquema, un ejercicio,...). En todo caso, siempre puede avisarse de que el contenido de la clase se recoge en la documentación que se entregará al final. Cuanto más madura sea la audiencia, mayor responsabilidad tendrán para utilizar la documentación en la medida adecuada.

### ***Y Colorín, Colorado,...***

Todas estas técnicas, consejos, prácticas sobre un mundo tan apasionante y necesario como la comunicación pueden resumirse en una determinada **actitud**.

El lector ya tendrá en mente esa actitud de servicio hacia quien recibe el mensaje, de sinceridad en la transmisión, de respeto,... Pero también de respeto y amor por uno mismo como canal de un importante mensaje. No hay ser humano a quien podamos hacer más feliz que a nosotros mismos,... y es contagioso. Ese actitud hacia uno mismo es lo que desvoca en la autoconfianza excelente que explicamos más arriba, que crea a su vez confianza en los demás.

Esto es lo que provocará espontáneamente que se sonría en el momento adecuado, que la mirada sea intensa y modulada, que la voz exprese, que el hablar sea sereno, que las pausas se carguen de contenido,...

En definitiva, reconocemos la actitud ideal porque nos provoca bienestar a nosotros y a quien nos escucha.

Los griegos manejaban para ello el concepto de ataraxia, algo parecido a la felicidad: un camino de equilibrio emocional, control de las pasiones y fortaleza de ánimo.

Esa es nuestra búsqueda de Eldorado...