

JULIÁN REYES

HABLA COMO UN LÍDER

NO TE PREGUNTES SI COMUNICAR BIEN ES DIFÍCIL,
PREGÚNTATE SI PUEDES HACERLO FÁCIL



Índice

Portada

Sinopsis

Portadilla

Introducción. ¿Por qué comunicar bien en este siglo XXI?

Algunas preguntas... que explican algunos secretos

Primera parte. Factor humano

1. Liderazgo, liderazgo y liderazgo: lidera comunicando
2. Del cerebro al corazón o del corazón al cerebro
3. Tu audiencia, tu motivación: las ideas son para quien las recibe
4. Conexión 10: storytelling directo al éxito

Segunda parte. Estructura de mensaje

5. Apertura: atrapa la atención desde el primer segundo
6. La idea: cómo construirla, compartirla y hacerla grande
7. Regla de tres: tu mapa de contenidos, directo al cerebro y memorable
8. El poder de los números: cómo traducirlos con impacto

Tercera parte. Apoyos visuales

9. Por qué siempre necesitamos un Power Point
10. Director de orquesta
11. El poder de lo visual: imagen 5 - texto 0
12. El contraste: el énfasis de la pantalla

Epílogo. Las ideas para inspirar, persuadir y convencer del método Presentación

Agradecimientos

Bibliografía recomendada

Momentos inspiradores en YouTube

Notas

Créditos

Gracias por adquirir este eBook

Visita [Planetadelibros.com](https://planetadelibros.com) y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Primeros capítulos
Fragmentos de próximas publicaciones
Clubs de lectura con los autores
Concursos, sorteos y promociones
Participa en presentaciones de libros

PlanetadeLibros

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:



Explora

Descubre

Comparte

SINOPSIS

Conseguir atrapar a tu audiencia y que te presten atención durante una presentación no es tarea sencilla. Julián Reyes ha desarrollado una metodología propia que persigue, no sólo la mejora de la oratoria a través de la técnica, sino también el desarrollo de la autoconfianza personal en el orador.

En este libro aprenderás cómo identificar a tu audiencia para atraparla desde el primer momento y, además, descubrirás cómo seleccionar y estructurar el contenido y utilizar las ayudas visuales para hacer más atractiva nuestra presentación. Un libro repleto de trucos para conseguir llevar a cabo la presentación perfecta.

Julián Reyes

Habla como un líder



INTRODUCCIÓN

¿Por qué comunicar bien en este siglo XXI?

Todo gran orador fue un mal orador en sus inicios.

RALPH WALDO EMERSON

¿Por qué comunicar bien en este siglo XXI? Ésta es la gran pregunta. Una segunda, hermana de esta primera, sería la siguiente: ¿podemos permitirnos no comunicar bien en este tiempo? La respuesta es: no podemos. De todas y cada una de nuestras comunicaciones dependen retornos muy importantes. Y esto es así en nuestra empresa, en los negocios, en las distintas fases de emprendimiento, en nuestras organizaciones que buscan cambios y mejoras en la sociedad, y también en toda institución de formación o Escuela de Negocios que persigue cambiar habilidades en sus destinatarios. En todas esas situaciones y muchas más, nuestra comunicación será decisiva a la hora de disfrutar de un retorno clave para las dos partes, y por este orden: primero, para tu interlocutor, tu público o tu audiencia; y, después, para ti y todo lo que representas en ese momento: tu empresa, tu proyecto, el producto, el servicio, la organización, la institución o, simplemente, las ideas.

Y tenemos que estar preparados; pero no para salir del paso, sino para salir por la puerta grande.

¿Cuántos grandes proyectos se han quedado en el camino porque no se comunicaron bien?

¿Cuántas inversiones no se han firmado porque no convencimos como tocaba?

¿Cuántas ideas se han quedado en el cajón porque no fueron compartidas desde el entusiasmo y el pleno convencimiento?

¿Cuántas adhesiones a nuestra causa, incluso votos por nuestras propuestas de cambio, hemos perdido simplemente por no comunicar bien?

¿Y cuántas creencias se mantienen firmes hasta que una persona, gracias a su liderazgo en comunicación, logra transformarlas?

La herramienta más valiosa que posee el ser humano es la capacidad para compartir sus ideas, para hacerlas crecer y reproducirse por el mundo gracias a todas aquellas personas que también hicieron suyas esas ideas y las compartieron.

Este camino se inicia con lo que he llamado una «Presentación» (presentación 10). En breve desvelaremos qué es, pero ahora es momento de definir qué será para nosotros una presentación cuando aparezca en algunas de las páginas de este método. Cuando hablemos de presentación nos

estaremos refiriendo a cualquier acto de comunicación donde nosotros, haciendo trabajar nuestra presencia, nuestra voz y nuestro mensaje, buscamos inspirar, persuadir y convencer a otras personas.

Por tanto, una presentación será también un discurso, una conferencia, una clase con tus alumnos, una clase magistral, un *speech* improvisado (o no) de motivación, una reunión de equipo y, por qué no, el momento en el que una doctora o un doctor hace una comunicación más que relevante a un paciente, o a su familia. Más adelante veremos que todos los grandes secretos para una Presentación tienen un origen y una parte de su camino idénticos. Será luego cuando, en cada caso, manejaremos algunas herramientas, algunas técnicas, que serán específicas dependiendo del tipo de presentación elegida.

¿A QUIÉN VA DIRIGIDO ESTE LIBRO?

Este libro y su método no son sólo para consejeros delegados y directores generales de empresas, aunque también sea para ellos.

No es sólo para directivos que tenéis en vuestro día a día la necesidad de comunicar bien.

No es sólo para vosotros, emprendedores que buscáis cautivar a inversores con vuestros proyectos.

Y tampoco está dedicado exclusivamente a todos aquellos que os dedicáis al servicio público y tenéis que sacar adelante grandes iniciativas.

No es sólo para los maestros y formadores, que aspiráis a inspirar a las nuevas generaciones y a las no tan nuevas. Ni es sólo para los que tenéis que cautivar a una nueva generación de profesionales y directivos que necesitan incorporar las habilidades que les permitirán transformar su liderazgo y, por tanto, crecer en su empresa y hacer crecer a su empresa.

No es sólo para esas personalidades públicas que tenéis en vuestro estilo de vida intervenciones de forma habitual ante distintos públicos y en diferentes formatos.

No es sólo para vosotros los deportistas, que sabéis lo importante que es construir una imagen a semejanza de vuestro valor en la práctica deportiva. Nada construirá mejor vuestra imagen que una muy buena comunicación personal. El liderazgo deportivo dentro del campo, en la cancha, en la pista, donde sea, lo tenéis garantizado con vuestros éxitos y vuestros fracasos. El liderazgo en comunicación puede pesar mucho más en vuestra imagen de marca que vuestra labor principal. Y tenemos que cuidarla.

Este libro es para ti, que sientes que gran parte de tu éxito depende de tu buena comunicación. Es para ti, porque persigues liderar la comunicación para conseguir todo lo que te propones. Este libro está dirigido a ti, porque, si lo tienes en la mano, es porque ya has dado el primer y más importante paso: has puesto en tu agenda el valor que tiene para ti y para tus audiencias del futuro una comunicación de excelencia haciendo siempre una gran Presentación.

LOS GRANDES Y SILICON VALLEY

Y este camino no lo vamos a recorrer solos. En este libro serán muchas las personalidades que nos ayudarán a comunicar mejor. Y en poco tiempo veremos resultados.

Serán muchas las técnicas de grandes comunicadores a las que daremos luz para incorporarlas a nuestra forma de hacer. En ningún caso trataremos de imitar a nadie, pero sí intentaremos utilizar técnicas que funcionan. Si algunas de ellas no sólo han funcionado, sino que además permiten conectar de manera extraordinaria con otras personas, ¿por qué no utilizarlas?, ¿a qué estamos esperando?

Hablaremos de personajes como John Fitzgerald Kennedy, Martin Luther King, Abraham Lincoln, Steve Jobs..., y de otros, quizá no tan conocidos para el gran público, como un cocinero, un educador o un científico. No desvelaremos los nombres de momento. Todos, con su buen hacer, iluminarán nuestro viaje.

Y, en este viaje, contaremos con algunas de las aportaciones más relevantes de este tiempo. En Silicon Valley, en California, no sólo se encuentran las empresas tecnológicas más importantes del mundo y uno de los motores de la economía estadounidense, sino un gran centro de comunicación. Hay que decir que la innovación más importante tiene a la comunicación como protagonista. Y, en Estados Unidos y en el mundo entero, tres de las personas más influyentes en la comunicación de este siglo XXI tienen su centro de operaciones en California. Hablamos de Nancy Duarte, Carmine Gallo y Dan Roam.

Han sido varios los viajes que he tenido la oportunidad de realizar a San Francisco con la intención de compartir conocimientos, investigar y crecer en esas propuestas de comunicación que hoy compartimos. Y hacerlo al lado de grandes figuras es un privilegio que vamos a disfrutar.

Nancy Duarte es una líder mundial en presentaciones visuales. Consejera delegada de Duarte Design, cuenta con clientes de Fortune 500, como Adobe, Cisco o Google, entre otros. Su firma creó la presentación *Una verdad incómoda* para Al Gore, película documental que acabó ganando un Oscar. Tuve conversaciones deliciosas con Nancy en su sede de Silicon Valley, de las que extraeremos algunas esencias vitales para transformar nuestras presentaciones.

El escritor y orador Carmine Gallo es especialista en coaching de presentaciones. Desde Gallo Comunicaciones, Carmine asesora a los directores de las multinacionales más importantes del mundo, como Disney, Intel, Pfizer y LinkedIn, entre otras.

Dan Roam es el padre del «pensamiento visual». Dan nos propone compartir contenidos que inspiran el cambio de nuestra comunicación a través del poder de lo visual. Dan ha ayudado a resolver problemas a través de dibujos a distintos líderes y directivos de compañías como eBay, Boeing, Microsoft o IBM. También ha trabajado para la Casa Blanca.

Con estas tres figuras internacionales hemos compartido experiencias, contenido y mucha inspiración. Y también lo hemos compartido aquí en España, entre otros, con el doctor Mario Alonso Puig, médico, cirujano, conferenciante y, desde mi perspectiva, uno de los mejores comunicadores y transformadores de personas que he conocido en nuestro país.

Con Mario nos hemos adentrado en el funcionamiento del cerebro para desvelar qué mecanismos hacen que lleguemos más a las personas a través de la comunicación. Algunas de sus reflexiones que compartimos en formato de entrevista también nos acompañarán en este viaje.

No tendrán cabida todos los momentos de inspiración de Nancy, Carmine, Dan y Mario en este libro. Pero todos ellos estarán disponibles en vídeos de contenido a través del canal de YouTube de Julian Reyes y en la web <www.julianreyes.es>, una web que nace con la

publicación de este libro y que pretende servir de soporte de contenido donde encontrar técnicas para comunicar mejor. Así de sencillo. Ése es su objetivo.

TODOS TENEMOS VOZ

Este libro estará lleno de buenas noticias, y os permitirá en muy poco tiempo transformar a mejor vuestras presentaciones, bien sea un discurso, una conferencia, una clase de formación, un *speech* de motivación, una comunicación a nuestro equipo o en un comité de dirección o una presentación de empresa o de negocio.

¿Y cuál es la primera gran noticia?

Nos ha ayudado a descubrirla Ralph Waldo Emerson, un escritor, filósofo y poeta estadounidense del siglo XIX. Emerson lideró el movimiento del trascendentalismo, y sus enseñanzas contribuyeron al desarrollo del movimiento llamado «Nuevo Pensamiento».

Coincido bastante con la frase de Ralph Waldo Emerson que abre la Introducción de este libro:

Todo gran orador fue un mal orador en sus inicios.

Y yo sólo le añado algún matiz. Lo que es seguro es que todos podemos mejorar desde el punto de partida del que salgamos, y también es seguro que todos podemos llegar a ser grandes, grandísimos comunicadores.

Mario Alonso fue muy claro en un momento de nuestras conversaciones. Decía que no había conocido a una sola persona que no esté capacitada para comunicar. Eso tiene que ver con una de las viejas creencias que vivimos como absolutas certezas, comentaba. Operan a nivel inconsciente y pueden bloquear a la persona.

Por mi experiencia (por eso coincido, y de que manera, con Mario), todos tenemos voz. Todos tenemos posibilidades de utilizarla y que nos acompañe en nuestro crecimiento, en nuestro liderazgo.

Durante años he tenido la oportunidad de coincidir con personalidades de distintos sectores, y en todos los casos se produce un proceso de transformación real. Un crecimiento exponencial en la habilidad de comunicación que fortalece el liderazgo y, con él, el carisma. Cuando se produce esa sintonía que ya nunca nos abandona, es que ha llegado para quedarse.

Entonces, sin temor a equivocarnos, podemos asegurar que no existe un don natural que ilumine a unas personas y a otras no. Compró que en algunos casos haya una mejor predisposición inicial, pero un trabajo emocional y técnico de incorporación de herramientas adecuadas puede convertirnos en grandes comunicadores.

Ya sabemos, por tanto, que todos podemos ser grandes comunicadores.

Todos tenemos capacidades ocultas, desconocidas incluso, para liderar nuestra comunicación con éxito. Todos podemos sacar a la luz el liderazgo de la manera que mejor se expresa: a través de una comunicación veraz, efectiva y con impacto.

Este libro, *Habla como un líder*, permitirá transformar tus presentaciones y cautivar con tus ideas a cualquier tipo de público.

Esta primera gran noticia puede haber generado dudas en algunos de vosotros. Algunos podéis pensar cosas como: «Yo sí creo que hay gente elegida»; «Ha nacido para hablar en público»; «Tiene un don»; «Es estadounidense, y allí todos presentan de 10».

Éstas son algunas de las frases que he escuchado en los últimos años siempre que ha surgido este debate.

Carmine Gallo me insistió en una idea que me hizo reflexionar por poderosa; y también por lo valiosa que podría resultar de ser compartida en un libro escrito por un autor español dirigido a personas de habla hispana de todo el mundo. Decía Carmine que, en Estados Unidos, son numerosos los profesionales, muchos de ellos en puestos directivos, que necesitan de ayuda, de guía para mejorar su comunicación. Saben que de su liderazgo dependen retornos importantes, tanto para los proyectos que representan como para ellos mismos. En ese punto no hay duda. Tienen en el ADN la importancia de la comunicación. Lo que no tiene muy claro Carmine es que en el ADN de algunos directivos estadounidenses esté ese don para comunicar bien..., que hayan nacido para ello. Sí es verdad, y esto explicaría nuestra admiración por numerosos oradores estadounidenses, que los ejemplos que se exportan son muy buenos, los mejores.

Son muchos los ejemplos de excelencia en comunicación. Detengámonos ahora en uno de ellos.

Un empresario de prestigio y de reconocido nivel internacional, un visionario y el mejor presentador de empresa de los tiempos recientes, me ha ayudado a borrar algunas creencias de un plumazo, en un instante. Esas viejas creencias que se han instalado en nosotros y nos dicen, nos susurran: «No he nacido para hablar en público»; «Esta o aquella persona tiene un don»; «No voy a ser capaz».

Este ejemplo de excelencia, con nombre y apellidos, me ha inspirado a mí, ha inspirado a muchas personas y ahora espero que inspire a muchas más.

Que sea nuestro protagonista el que lance el mejor mensaje posible para iniciar este viaje hacia unas comunicaciones eficaces, para todos aquellos que no hemos nacido con un don ni con un haz de luz sobre nuestra cabeza.

Hablo de Steve Jobs. Ya os adelanté que es uno de los invitados que se asomarán en este camino para mostrarnos qué funciona y qué no funciona tan bien en nuestras presentaciones.

Todos coincidiremos en que Jobs ha dejado para la posteridad grandes presentaciones de producto. Será difícil valorar qué parte de la responsabilidad del éxito de Apple corresponde al liderazgo en comunicación de su consejero delegado Steve Jobs. Lo que es seguro es que Apple tenía al frente de la compañía a un líder.

Eso es algo que puede hacer reflexionar a muchos de los grandes empresarios de este país. Y me consta que son cada vez más los que están de lleno metidos en esta reflexión. Y no sólo en la reflexión; también en horas de ensayo. Más adelante nos detendremos en este análisis.

Ahora podríamos replantearnos la pregunta de esta forma: ¿estaba Steve Jobs iluminado?, ¿tenía un don para hacer unas presentaciones tan cautivadoras e importantes?

¿Qué opináis?

STEVE JOBS Y SU PRIMERA APARICIÓN EN TELEVISIÓN

En 1978, Steve Jobs concedió su primera entrevista a una televisión. Jobs tenía veintitrés años de edad, y dos años antes había fundado la compañía Apple Computer.

Esta entrevista fue grabada, y se emitió después desde los estudios de un canal de televisión local de San Francisco, que se llamaba KGO-TV. La intención de Jobs era hablar de su nuevo modelo de ordenador, el Apple II.

¿Cuántos consejeros delegados de grandes compañías hablan directamente al público de sus grandes productos? Y, ¿qué pasaría si lo hicieran y, además, lo hicieran bien?

Jobs abrió numerosos caminos en eso que llamamos innovación. Y quizá el camino más importante se refería a la comunicación, a cómo el testigo de la comunicación debe estar en manos de las personas que «viven» en la parte más alta de la compañía. Hablo de ese testigo del consejero delegado que irá pasando al resto de la compañía, hacia adentro y, después, hacia el exterior.

Seguimos con la primera aparición televisiva de Jobs. Él estaba preparado en el plató, sentado en la silla donde iba a ser entrevistado, mientras el equipo técnico ultimaba algunos ajustes antes de la emisión. La iluminación permitía seguir esos angustiosos segundos que vivía Jobs, previos al instante en el que la luz roja se encendiese.

La secuencia de los hechos fue ésta:

EQUIPO: Si tienes que hacer algo, ahora es el momento ¿Quieres ir al baño?

JOBS: No, ¿podrían traerme algo de agua?

(En esos momentos, Steve Jobs presenta síntomas de intranquilidad, tiene la mirada perdida hacia los focos, traga saliva, se mueve ligeramente en la silla. Todo esto mientras un técnico le pone el micrófono.)

JOBS: ¿Puedes decirme donde está el baño?... Me estoy poniendo enfermo a morir. Y podría vomitar en cualquier momento. No estoy bromeando.

Steve Jobs bebe agua justo después, y lanza dos suspiros que denotan su nerviosismo.

Y así fue como Steve Jobs se enfrentó a su primera entrevista en televisión. No estaba iluminado entonces, ni lo estaría después. Con dedicación, con técnicas y con ensayo llegó a liderar la comunicación de una de las empresas más importantes de este siglo. Y lo más importante en su proceso, el primer paso que todos podemos dar si queremos tener éxito con nuestras presentaciones, es muy simple: hay que poner en la agenda que comunicar bien resulta vital en este tiempo.

LA IDEA

Todos tenemos voz. Todos podemos ser unos grandes comunicadores.

ALGUNAS PREGUNTAS...

QUE EXPLICAN ALGUNOS SECRETOS

Si no puedes comunicar y hablar con otras personas y transmitirles tus ideas, estás renunciando a tu potencial.

WARREN BUFFETT

En estos tiempos, la habilidad que marca y marcará la diferencia entre profesionales, directivos, altas personalidades, políticos, *influencers*, etc., es la comunicación.

La habilidad que más y mejor construye el liderazgo de una persona es la capacidad para expresar sus ideas de manera efectiva.

La capacidad para hablar bien en público es una de las habilidades críticas para triunfar en el nuevo escenario laboral.

Las preguntas que nos hacemos a continuación nos permitirán ir despejando algunas incógnitas para facilitarnos la conexión con nuestras audiencias. Profundizaremos en los tres pilares que intervienen en una buena comunicación entre personas:

- Conoceremos a nuestra audiencia, a nuestro público.
- Conoceremos cómo funciona el cerebro.
- Nos conoceremos a nosotros mismos.

Hoy nos preguntamos:

- ¿Qué es el miedo escénico? ¿Existe el miedo escénico?
 - Ser una buena o un buen comunicador... ¿es sólo patrimonio de iluminados?
 - ¿Dónde se esconde el secreto de comunicar mejor que los demás?
 - ¿Es comunicación efectiva contar muchas cosas? ¿Y emplear mucho tiempo en contarlas?
 - ¿Cuántas ideas podemos compartir en una presentación, en un discurso?
 - ¿Y cuántas de ellas se quedan en nuestra audiencia?
 - ¿Cómo podemos conectar más y mejor con nuestro público?
 - ¿Es el cerebro de los demás el mayor aliado para hacer una comunicación efectiva, de alto impacto?
 - ¿Qué podemos cambiar en nuestros Power Points para hacer una comunicación memorable?
 - ¿Tenemos que dirigirnos a una persona de 2017 de forma diferente que a una persona de 2009, 2006, 1998, 1956 o 1924? O, incluso si nos vamos más lejos, ¿qué tiene de diferente dirigirse a un ciudadano de 1440 que a uno de 1939?
-

LA IDEA

La habilidad que marca y marcará la diferencia entre los directivos de este tiempo es la comunicación.

Primera parte

FACTOR HUMANO

¿Os imagináis a cien oradores, a cien directivos con los mismos diez papeles en la mano, con una idéntica presentación a la que le quedan cinco minutos para ser puesta en escena? Idéntico contenido, idénticos mensajes, idéntica idea principal en su *speech*, en su discurso, en su presentación, en su clase magistral. Una presentación calcada, palabra por palabra en el papel.

Uno de esos directivos sobresaldrá por encima de todos los demás. Uno conectará de forma especial con su audiencia, llegará más y mejor a sus cerebros y a sus corazones. ¿Cómo se explica? Muy sencillo, gracias a su *factor humano*.

El factor humano es el primero de los tres pilares que construye el liderazgo de un ser humano a través de su comunicación. Es el primero y el más importante de los tres factores que permiten una conexión profunda con nuestras audiencias. Cuando comunicamos desde nuestro propio ser, de dentro hacia afuera, hay comportamientos del cerebro comunes en la comunicación persona a persona que producen una sincronía especial entre los presentes en la sala.

La voz y el lenguaje corporal se unen para crear una sinfonía que captura la atención cuando suena correctamente. Los instrumentos de la voz, como el tono, el volumen, el énfasis, el ritmo y la proyección de voz, componen la mejor partitura para dar sentido humano a nuestro mensaje. El gesto, la mirada, el movimiento y la postura acompañan, a veces con más peso incluso que los instrumentos de la voz. Son claves para aportar veracidad a nuestra exposición, y siempre irán en sintonía con el resto del *factor humano* y, como veremos después, de la *estructura de mensaje*.

1. LIDERAZGO, LIDERAZGO Y LIDERAZGO: LIDERA COMUNICANDO

Si tus acciones crean un legado que inspira a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser más, entonces eres un excelente líder.

DOLLY PARTON (Actriz en *Magnolias de Acero*, cantante, empresaria)

GANAR, GANAR Y GANAR

Ganar, ganar y ganar y ganar y volver a ganar. ¿Os suena?

Si tenemos hoy muy presente esta frase es porque su autor, Luis Aragonés, hizo algo muy bien. Luis Aragonés nos dejó para la historia ésta y muchas otras frases.

Su «ganar, ganar y ganar» es la frase pronunciada por este líder, el entonces seleccionador español de fútbol que llevó a ese grupo de jugadores a ganar la Eurocopa de fútbol en el año 2008 y a abrir una senda histórica de éxitos en este deporte para nuestro país.

Sirva esta arenga para hablar de liderazgo, del liderazgo que está en la persona y del que es responsable el factor humano.

Porque esa frase y tantas otras que nos llegan, no sólo conectan con nosotros por el contenido de las palabras. Su crecimiento se produce cuando el factor humano las eleva.

Y si queremos ganar, ganar y ganar cuando tengamos la responsabilidad de compartir ideas, tendremos que liderar, liderar y liderar y liderar y volver a liderar. Ése es el camino.

Y no me cansaré de repetir esta idea, porque creo en ella firmemente. En muchas organizaciones, Escuelas de Prestigio Nacional e internacional se trabajan mucho y bien todas las habilidades que tienen que ver con la dirección de personas y el liderazgo en todas sus vertientes. Formaciones en estrategia, dirección, finanzas, marketing, ventas... Ya sabéis, executive MBA y muchos otros programas. Y en todos ellos la esencia que fortalece el liderazgo, la número uno, es la capacidad para influir en los demás, la capacidad para persuadir, para convencer. En definitiva, necesitamos todas las herramientas y técnicas posibles para fortalecer nuestro liderazgo a través de la comunicación. ¿Trabajan las técnicas de comunicación como merecen? En ocasiones ni aparecen en algunos programas.

¿Es por tanto ésta la habilidad número uno que debemos incluir en nuestra lista de prioridades?

¿Y tenemos que ofrecerla en este tiempo a nuestros directivos, a nuestros políticos, deportistas, emprendedores, etc.? Mi respuesta es sí, y ¿la tuya?

EL ARTE DE LA PERSUASIÓN ES EL ARTE DEL LIDERAZGO

Como decíamos al comienzo, la habilidad que marca y marcará la diferencia entre los directivos, profesionales, empresarios, políticos, consejeros delegados de este tiempo, de este siglo XXI, es y será la comunicación, entendiendo ésta como la habilidad para diseñar y saber transmitir discursos y presentaciones y para influir en terceras personas.

En su esencia, este libro trata sobre el liderazgo. La comunicación es la esencia del liderazgo. El arte de la persuasión es el arte del liderazgo.

Winston Churchill, uno de los líderes más reconocidos, nos dejó esta frase:

La diferencia entre la mera dirección y el liderazgo es la comunicación.

Y esto es algo que, como he podido comprobar, Churchill puso en práctica en decenas de momentos de comunicación que nos ha dejado este líder británico. Sacar a la luz todas esas técnicas, estrategias y trucos comunicativos de Churchill merecían no sólo un capítulo, sino mucho más. En este libro habrá momentos en los que acudamos a él, aunque no descarto que en un futuro las elevadas técnicas de persuasión de Churchill merezcan un libro completo.

He tenido la oportunidad de compartir gran parte de esos momentos, de sacarlos a la luz con personas que después incorporan muchas de las técnicas y las habilidades que están detrás del liderazgo de Churchill. Sólo estas técnicas ocuparían un posible siguiente libro, y todas ellas se pueden poner en práctica en entornos de empresa, de negocios y de otros muchos tipos, produciéndose así transformaciones reales en nosotros mismos y en las audiencias a las que nos dirigimos.

Por eso, este viaje de transformación que vamos a recorrer juntos no es sólo un camino para hablar mejor en público. Éste no es sólo un libro que permitirá hablar mejor en público. Será mucho más.

Un líder no es aquel directivo que se presenta desde su posición de fortaleza y superioridad dentro de la empresa. Eso es un jefe al uso, allá donde se encuentre en la pirámide. Al que se respeta, porque a un jefe se le tiene respeto. Sin embargo, a un líder se le sigue. En cualquier ámbito, un líder es aquel ser humano al que seguimos y al que nos unimos, mas no por la posición que ocupa, sino por el liderazgo que transmite.

Aquí es donde aparece la palabra clave del liderazgo, la palabra «transmitir». Transmitir es el objetivo fundamental de la comunicación: compartir mensajes con otras personas, comunicar y difundir ideas que serán compartidas y aumentadas por un público que se sumará y se unirá a tu causa.

COMUNICACIÓN

Una definición de liderazgo, muy unida, por supuesto, al valor que la comunicación tiene en su construcción, me la dio Dan Roam, el padre del pensamiento visual, en su sede, en California, y por sencilla me conquistó. Decía que uno no puede ser líder de uno mismo; por definición, el liderazgo necesita de otras personas a las que liderar.

Y es en esta ecuación donde surge la pregunta clave: ¿cómo lideramos a los demás? Lideramos desde la inspiración, la persuasión y el convencimiento. A día de hoy, sólo existe una fórmula, y no es mágica, para hacerlo: es gracias a tu comunicación.

Líder será esa persona que gracias a su comunicación inspiradora permita conquistar a cuantas personas tenga delante para que se sumen a un reto y lo hagan suyo, para que sientan ese proyecto como el mejor proyecto de su vida. ¡Cómo no van a dar el «sí»!

Seguro que algunos de los que estáis leyendo estas líneas habéis pensado en alguna ocasión: «¡Algo he hecho mal en mis últimas presentaciones, porque no he conseguido conectar, no me ha vuelto el retorno que esperaba, no he sido líder!».

Eso te puede ocurrir, sencillamente, porque te has dirigido al hemisferio izquierdo del cerebro. Para todo aquel que quiera tener éxito como emprendedor, en la empresa, los negocios, la política, las conferencias, la formación..., para todo aquel que comparta actos de comunicación con personas, el éxito final se conseguirá si se es capaz de «llegar», no de «hablar», sino de llegar, de impactar en el hemisferio derecho del cerebro.

Podemos poner un ejemplo que, entre otras cosas, ha permitido y está permitiendo en España cambios generacionales de líderes en muchos sectores, y tiene que ver con las nuevas fórmulas de comunicar —entendiendo por *nuevas* ésas que funcionan hoy mejor que ayer o que siempre han funcionado pero no las habíamos puesto en práctica.

Y es que algunas comunicaciones, muy habituales del pasado, hoy no son válidas.

Después de un acto de comunicación puedes preguntar a los asistentes qué les pareció, que fue lo que más les gustó, que les convenció. En definitiva, en todas esas preguntas se esconde el porqué de que dieran el sí a ese candidato.

Y en un porcentaje muy elevado, el sí se dará con la emoción del momento en el que la persona ofrece su discurso, sus mensajes. Es muy poco probable que acudas al histórico de ambas personas para tomar esa decisión en caliente.

El abanico de contestaciones puede ser muy variado: «Ha transmitido ilusión»; «Nos ha motivado»; «Creemos en esa persona»; «Es el líder que necesitamos»; «Nos inspira un cambio».

Como veis, ninguna reflexión tiene que ver con ideas del tipo: «Me ha gustado mucho cuando ha dicho que en los próximos meses tomará tres decisiones que pueden influir positivamente en el curso de nuestro partido». Para nada.

Si conectas con el hemisferio derecho del cerebro se producirá el retorno. Porque es ahí donde se encienden los resortes de la conexión.

Las palabras, amigo mío, no cumplen solas esa función de adhesión; las palabras acompañan. Y deben acompañar bien, eso seguro, pero no son las que se alojan en el corazón del auditorio.

Además, aunque parezca obvio —no debe serlo cuando todavía seguimos viéndolo tan a menudo— es más difícil conseguir el sí en un acto de comunicación si estamos leyendo un papel. Si en nuestro momento estrella de comunicación en ese evento bajamos la mirada al papel, la interpretación directa que hará nuestro público es que no nos sale de dentro, que no es un mensaje nuestro. Inconscientemente, el interlocutor al que va dirigido sabe que existe una prefabricación del mensaje principal. Hay mensajes que no se deben leer en un papel, ya que pierden todo el proceso cautivador, si es que era ésa la intención. No sale de dentro, porque no lo sientes dentro.

Ése fue el día en que dos personalidades pelearon, pero no por un puesto en un organigrama, sino para mostrar quién era líder. Para lo que se estaba ahí era para decidir quién sería el líder del partido. Y mañana será para decir quién será el líder de este proyecto, el líder que presentará este producto, el líder que tendrá en su mano justo eso: liderar.

Si sólo diésemos por buenas las palabras en un acto de comunicación, podríamos haber hecho el siguiente ejercicio, esta prueba: pasamos ambos discursos a los asistentes, que, en función de lo escrito, de las palabras, tienen que tomar la decisión de elección entre ambos.

Seguro que el resultado hubiese sido otro, el que fuera, pero otro. En ese papel no estaba este tanto por ciento que el proceso de convicción concentra en el lenguaje paraverbal y en el lenguaje corporal. Estos dos elementos y su entrega final son lo que más construye, y de qué forma, el liderazgo de un ser humano. Y es este liderazgo, gracias a estos patrones, el que acaba llegando a las personas que están delante. Y así se escriben los éxitos en las presentaciones, sea quien sea el autor, sea Pablo, JFK, Churchill, Jaime o tú mismo en tu próxima presentación.

La capacidad para influir en terceras personas es la habilidad exponencialmente más relevante en este tiempo para conseguir objetivos, los que sean. Y se sustenta en el liderazgo de los seres humanos. Un liderazgo con el que no se nace, sino que se hace. Y la forma más eficiente para construirlo es la «comunicAcción».

Entiéndase por comunicAcción toda esa comunicación que busca mover a la acción a las otras personas. Lo más extraordinario que puede pasar después de un momento de comunicación bien construido, y bien entregado a una audiencia, es que los receptores se «muevan». Cuantos oradores no logran mover a sus interlocutores y, por tanto, ven así desvanecerse las posibilidades de retorno que buscaban con esa comunicación.

Hablando de liderazgo, para Mario Alonso Puig, quitarle el liderazgo a la comunicación es como quitarle la columna vertebral al ser humano, se queda tirado en el suelo. Para ilusionar, para conmover, para apoyar, para hacer crecer, es esencial la comunicación.

POTESTAS CONTRA AUCTORITAS

En este punto todos podemos dar por buena una reflexión: liderar es influir. Puedes tener un puesto social o profesionalmente relevante y no liderar gracias a tu mejorable comunicación.

Puedes tener un puesto que no está asociado a una posición de liderazgo y, sin embargo, ejercerlo gracias al poder de tu comunicación.

Y la tercera vía es una de las que más me gusta. El camino más efectivo de ciertos ascensos dentro y fuera de la empresa es el liderazgo en comunicación.

Un alto cargo puede mandar. Un directivo tiene *potestas*,¹ el cargo se lo da.

Un líder inspira, tiene *auctoritas*,² se gana el respeto de la gente.

En uno de los momentos en que conversamos sobre la importancia de la persona en su proceso de transformación hacia el liderazgo gracias a su comunicAcción, Mario realizó dos reflexiones que comparto plenamente:

- ¿Cómo te vas a ganar el respeto de la gente, la atención, el aprecio...?
- ¿Cómo vas a moverles a la acción, a conseguir que te sigan, si tu capacidad de llegar, de comunicar, de conectar, es nula?

Y ahora seremos nosotros los que decidiremos si nos interesa ser mejores en nuestra forma de comunicar.

Si hoy tenemos *potestas* y, gracias a nuestro trabajo de transformación para ser mejores comunicadores, le sumamos *auctoritas*, lo tendremos todo. Ejerceremos de líderes con todo el peso de la responsabilidad de nuestra posición.

Y si hoy no tenemos *potestas*, nuestra *auctoritas* puede conducirnos a esa posición gracias a nuestro liderazgo. No es un mal escenario.

LA IDEA

Liderar es influir. La habilidad que más y mejor construye el liderazgo de una persona es la comunicación.

2. DEL CEREBRO AL CORAZÓN O DEL CORAZÓN AL CEREBRO

El gran don que tenemos los seres humanos es el poder de la empatía.

MERYL STREEP

Saber cómo funciona el cerebro, cómo funcionan los hemisferios izquierdo y derecho del cerebro, será el primer gran paso para ser unos grandes comunicadores. Es muy posible que, en muchas ocasiones, hayamos comunicado de espaldas a varios de los descubrimientos que vamos a compartir en este capítulo, y que quizá serán hallazgos para muchos de vosotros. Tal vez expliquen por qué no conectábamos, por qué nos costaba «inspirar», «persuadir» y «convencer». En definitiva, nos era difícil alcanzar el éxito de una Presentación.

Todo lo que os inspire de este capítulo lo aplicaremos también a las poderosas técnicas de conexión que utilizaremos en los capítulos de la «Segunda parte: estructura de mensaje» y de la «Tercera parte: apoyos visuales» de este libro.

Encontrar dónde está el corazón de la comunicación al que debemos dirigirnos en las otras personas será la esencia de este capítulo.

Y será un pequeño paso para nosotros y un gran paso para nuestras audiencias. Y ya veis que no digo un gran paso para ti; eso lo será después. Nuestra audiencia siempre es lo primero.

EL CORAZÓN DE LA COMUNICACIÓN

El corazón de la comunicación se aloja en el cerebro. En muchas ocasiones habremos oído que tenemos que hablar desde el corazón. Y en parte tiene explicación. Lo único que tenemos que considerar es que, en comunicación, no existe la conexión entre dos seres humanos de corazón a corazón, entendiendo éste como el órgano vital que riega de sangre el resto del cuerpo.

Aquí, por corazón entendemos la conexión entre los cerebros de las personas y la capacidad para crear una conexión única entre nosotros y las personas que nos estén escuchando. Y ese corazón, esa conexión, está en nuestro cerebro dispuesta a ser despertada para producir el efecto mágico de la sintonía.

Conozcamos por tanto cómo funcionan los hemisferios del cerebro de modo que cada uno de nosotros decidamos si tenemos que cambiar en algo nuestra comunicación para ser más efectivos. Nos vamos a detener, como podéis imaginar, en todos aquellos mecanismos del órgano más desconocido del ser humano que nos ayuden a comunicar mejor.

El hemisferio izquierdo razona secuencialmente, es nuestro experto en análisis, el lógico, maneja como nadie las palabras y recibe con sumo agrado el lenguaje, entender lo que los otros hablan.

El hemisferio derecho, entre otras cosas, interpreta como nadie las emociones y degusta especialmente todo aquello que procede del lenguaje paraverbal y corporal. Y es un gran fan de la empatía.

Nuestra comunicación siempre maneja, revela y muestra una serie de emociones que van dirigidas al hemisferio derecho; es ahí donde se alojan.

En comunicación nuestro gran corazón es el hemisferio derecho del cerebro. Es en nuestro corazón de la comunicación donde se produce el retorno en comunicación, donde se devuelve el sí a la persona que está compartiendo con nosotros los mensajes que sean.

Buscaremos caminos y técnicas para dirigirnos al corazón, al hemisferio derecho, si queremos conseguir poderosos retornos en la comunicación.

Si hablamos «de corazón a corazón», y ahora sí llegamos a conocer todo el alcance de esta expresión, estaremos más cerca de recibir el sí al proyecto, el sí a la inversión, el sí a la fusión, el sí al voto o a la adhesión, el sí al cambio en las formas de hacer.

Todo proceso de comunicación busca algún retorno en la otra parte, de nuestro interlocutor, de nuestro público, de nuestra audiencia.

Y por eso es bueno diagnosticar en estas primeras páginas dónde está el «gran corazón» de la comunicación. Nuestra intención no es hablar, nuestra intención es comunicar, llegar, y, para eso, el camino será más fácil si nos dirigimos al corazón, al hemisferio derecho del cerebro.

Esto no quiere decir que olvidemos el hemisferio izquierdo. No, no olvidaremos el hemisferio izquierdo. Durante muchos años a lo largo de la historia ha sido el hermano inteligente de los dos, al que nos hemos acogido siempre para hablar de las grandes mentes. Pero ahora sabemos que, para lograr impacto en nuestra comunicación, tenemos que cuidar, atender, mimar y respetar el corazón, el hemisferio derecho del cerebro.

CÓMO SE DICE Y QUÉ SE DICE

Si unimos todas aquellas funciones del cerebro que tienen que ver de forma directa con la comunicación, veremos pronto dónde pueden estar nuestros puntos fuertes en próximas presentaciones.

Podríamos resumir en este planteamiento los encargos que tiene cada parte del cerebro.

El hemisferio izquierdo se encargaría del «qué se dice», y el hemisferio derecho, del «cómo se dice». Es justo aquí donde entra la emoción, la que en principio debería existir en todo discurso, *speech* o presentación.

Es momento de compartir una regla, muy conocida en comunicación interpersonal, que nos va a dar mucha luz para ser mejores comunicadores. Seguro que muchos de los que estáis leyendo estas líneas la conocéis, y también es probable que en algún caso os haya generado cierta confusión, duda o incluso rechazo.

Albert Mehrabian es profesor emérito de psicología por la Universidad de California en Los Ángeles (UCLA). Hizo un estudio sobre la importancia de la comunicación verbal y la no verbal entre seres humanos. Su objetivo era conocer el impacto de las palabras, de la voz y del lenguaje corporal en la otra persona.

Fruto de ese estudio, Mehrabian nos regaló la regla 7-38-55. Una regla que dice que, en una comunicación interpersonal, las palabras pesan un 7 por ciento, el lenguaje paraverbal (todos los matices que somos capaces de expresar con la voz), un 38 por ciento, y el lenguaje corporal, un 55

por ciento.

Esta regla, muy divulgada en internet, ha conseguido que miles de personas en todo el mundo se echen las manos a la cabeza. De un plumazo a muchas personas se les ha «caído» la forma de comunicar que tenían hasta ese un momento.

¡Cómo es posible que las palabras sólo pesen el 7 por ciento!

La humanidad lleva años compartiendo mensajes, moviendo a la acción a naciones enteras gracias a las palabras.

Conviene desvelar el fondo del estudio de Mehrabian que explica el porqué de estos porcentajes. El profesor hizo este estudio tomando como referencia todas aquellas comunicaciones entre personas que están basadas en una emoción.

Y es aquí donde es importantísimo recalcar que, desde el punto de vista del método que he llamado Presentación, toda comunicación debe contener emoción, y, además, debe ir asociada a un estado de ánimo, de expresión, que afectará para bien al lenguaje corporal y al paraverbal, a todos los matices de la voz.

Más allá de si las palabras pesan un 7 por ciento y el resto un 93 por ciento, nuestra reflexión, conociendo el funcionamiento de los hemisferios del cerebro, es que sí pesará más en nuestra comunicación todo aquello que llega al corazón.

Y claro que el cómo se dice algo puede llegar a ser más importante que lo que se dice. Ponedle el porcentaje que queráis. Pero, si hasta hoy pensábamos conceder a las palabras todo el poder de la inspiración, de la persuasión y del convencimiento, posiblemente esto explique qué es lo que no hacíamos bien.

Habrà emoción, y nuestra voz y nuestro lenguaje corporal irán directos al hemisferio derecho del cerebro, irán directos al corazón que provocará el retorno en la comunicación. Además, las palabras acompañarán, pero siempre estarán en un segundo plano.

¿Pueden cambiar en algo estos planteamientos en nuestra próxima presentación?

Si la otra persona tiene su corazón de decisión, su corazón de retorno y comunicación, en el hemisferio derecho del cerebro, ¿a cuál de los dos hemisferios me dirigiré si quiero conectar? Sin duda, al hemisferio derecho, empatizando y conectando con las audiencias.

El cómo se dice algo es más importante que lo que se dice.

Recordando la frase de Meryl Streep («El gran don que tenemos los seres humanos es el poder de la empatía»), en efecto la empatía es un don, así como una de las herramientas más poderosas para llegar al corazón de la comunicación de la otra persona. Ponerse en el lugar de la otra persona, meterse en sus zapatos, qué es en ese momento lo más importante para nuestro interlocutor. Si en nuestra ecuación de buenos comunicadores incorporamos la empatía, más fuerte será la conexión.

CAPTAR LA ATENCIÓN.

¿MISIÓN IMPOSIBLE EN ESTE TIEMPO?

Ya hemos localizado el corazón de nuestra comunicación, sabemos dónde debemos dirigirnos, a qué ventanilla.

Ahora podemos seguir descubriendo qué mecanismos esconde el cerebro que nos permitirán conectar con las otras personas. En toda comunicación, un ser humano con cerebro se dirigirá a otros seres humanos, también con cerebro. No damos por bueno dejarlo en casa antes de ir a

escuchar a alguien. (Aunque por un momento he pensado que esta frase, así compuesta, podría motivar más de un comentario chistoso, así se queda..., que esbozar una sonrisa no viene mal.)

El cerebro, en comunicación, se despierta si recibe estímulos y se duerme si algo es aburrido. Si está dormido, cerrará la puerta al global de la información. Si está despierto, se abrirá la puerta para retener la información, los contenidos, los mensajes. Es lo que queremos, ¿no?

Cuando presentamos la información de una forma atractiva, diferente, cautivadora, nuestro hemisferio derecho reaccionará. Y todo aquello que tenga que ver con la emoción (ya sabemos que son nuestro lenguaje paraverbal y nuestro lenguaje corporal los principales valedores de esos momentos) permitirá que eso que hemos contado permanezca durante mucho tiempo en la memoria.

¿No es lo que nos gustaría a todos? Que nuestro cliente se marche y durante mucho tiempo piense en el producto. Que le de vueltas y tenga muy presente un servicio del que dependen muchas cosas. Que hayamos cautivado a esa persona y tenga el «sí» a la acción o al voto también muy presente.

Pues todo esto no pasa por casualidad. La dopamina es la sustancia presente en el cerebro que se encarga, entre otras cosas, de la memoria y del procesamiento de la información. Y ésta se despierta cuando sucede algo especial en comunicación, algo que llega de otra manera y que nos conecta de nuevo; nuestra amiga dopamina se despertará gracias también a nuestra voz y a nuestro lenguaje corporal.

Si es nuestra idea dirigirnos al hemisferio izquierdo del cerebro, al analítico, al lógico, es posible que esté en nuestra mente el planteamiento de apabullar con información

Es momento de derribar otra vieja creencia; que toda la información que compartimos con la otra persona se queda en su cerebro. Pues no.

Por resumir: cuanta menos información (la fundamental, la esencial) mejor. Y, para que quede ahí, ya sabéis, directos al hemisferio derecho. Porque el izquierdo no es el encargado de producir el retorno en comunicación.

El peso de nuestra voz con todas sus posibilidades de expresión, así como el peso del lenguaje corporal, también con todas sus posibilidades, serán los encargados de construir el más poderoso «cómo se dice». Nuestra comunicación será más impactante, más empática, más cercana.

El peso de las palabras (y siento si hasta hoy lo veías de otra manera), queda en un segundo plano. Son cientos los ejemplos de personas que cautivan con un factor humano arrollador. El factor humano es el primer pilar de este método, y con todo el sentido del mundo.

PRESENTADOR VERDADERO

Ésta es una de las claves de este capítulo. Porque ya sabemos cómo funciona el cerebro, y porque sabemos el tremendo peso que tiene nuestra voz, con todos sus matices, y nuestro lenguaje corporal, en nuestras audiencias. Sabemos que va dirigido al corazón, al hemisferio derecho, y es ahí donde se producirá el retorno, el sí a la comunicación.

Y ese retorno sí será inmediato si nuestro orador es sincero, si dice la verdad. La persona que busque inspirar, persuadir y, por tanto, convencer tiene que decir la verdad, siempre.

Porque serán muchas las palabras, las frases, los textos que están escritos en un papel. Pero no están diseñados para ser leídos. Es decir, no sentiré a esa persona más o menos verdadera leyendo ese texto.

Como llegará su credibilidad será viendo ese 93 por ciento de poderío de comunicación que me cautivaré en un sentido o en otro. Ser auténticos es esencial, vital. Si ejercemos de presentadores verdaderos, y por unos minutos dejamos nuestro cargo a un lado, las personas te seguirán. Todos queremos seguir a personas que dicen la verdad.

Si crees firmemente en lo que estás diciendo, porque estás diciendo la verdad, tu audiencia lo sentirá, no lo pensará, como verdadero. Lo sentirá como verdadero porque llegará a su hemisferio derecho. Un hemisferio que está conectado con el inconsciente, es justo ahí donde se reproduce el centro de la toma de decisiones.

Si estás alegre, triste por una noticia que quieres compartir, como estás diciendo la verdad sobre esa cuestión, tu audiencia lo sentirá, no lo pensará. Y estará tan alegre o tan triste como tú.

Y así es como se produce la mayor sintonía, la magia entre un orador y su público.

Pero, para eso, tienes que ser, siempre, un presentador verdadero.

Cuando pregunté a Dan Roam sobre los tres pasos que consideraba clave para hacer una Presentación, me contestó lo siguiente, y en este orden: decir la verdad, contar una historia y dibujar (no podía faltar esta clave tratándose del padre del pensamiento visual).

Pero la primera fue decir la verdad. Si dices la verdad te seguirán, apuntaba Dan. Algo en lo que creo firmemente, y es fácil añadir lo siguiente: si mientes habrás perdido todo poder de influencia en terceros, ya veremos por cuánto tiempo.

MIEDO ESCÉNICO

Sólo leer estas dos palabras «miedo escénico» puede provocar cierto desasosiego. Si lo traigo en este punto es porque, por mi experiencia, es algo que genera mucho debate entre todas aquellas personas que creen que tienen miedo escénico, y no es así. Lo que tienen es otra cosa.

Mucho se ha hablado de este tema, hay estudios y estadísticas de todos los tipos, y, en algunas de ellas, las que nos hablan de los miedos, éste, el escénico, es una estrella.

Entre los miedos principales del ser humano, hay quienes destacan éstos:

1. La muerte.
2. Ser enterrado vivo.
3. Hablar en público.

Vaya. Si tenemos que elegir uno de los tres..., todos elegiríamos ponernos un ratito a hablar delante de quien sea... Preferiríamos, posiblemente, ser los que hablamos en un entierro que no ocupar otra posición. Bromas al margen, como el tema interesa, permíteme unas líneas para compartir algunas ideas que nos permitan desterrar tu vieja creencia de que tienes miedo escénico.

EL MIEDO ESCÉNICO NO EXISTE

Fijaos qué diferente es este encabezamiento del anterior. Si fuese el de una presentación, ya de entrada estaría dispuesto a escuchar, de forma diferente, lo que el orador fuera a contarme. ¿Por qué? Porque es beneficioso para la Audiencia.

Y es que, conociendo el cerebro, el corazón de nuestra comunicación, desterraremos este enemigo número uno de nuestro poder de persuasión.

No es que tengamos miedo de verdad a hablar en público. Es que nuestro cerebro está estresado. Y, cuando esto ocurre, el cerebro genera buenas cantidades de adrenalina y cortisol.

Y es el cortisol una de las claves de este análisis. El cortisol afectará a nuestra capacidad de aprendizaje, especialmente a la capacidad de recordar. Esta segunda función, si se ve involucrada, puede influir de forma notable en nuestra intervención.

Pero ¿por qué aparece el estrés? ¿Es que sólo aparece cuando tenemos que hablar en público? ¿Podemos evitarlo? Claro que sí.

En comunicación el estrés aparece en todas aquellos momentos en los que no tenemos controlada la situación.

Por eso, en este libro compartimos técnicas, contenidos, y también momentos de inspiración que permitirán tener el control. Si tengo el control, no aparece el estrés, y si mi cerebro no está estresado, no se producirá miedo escénico.

LA IDEA

El cómo se dice es más importante que lo que se dice.

3. TU AUDIENCIA, TU MOTIVACIÓN: LAS IDEAS SON PARA QUIEN LAS RECIBE

El éxito de tu presentación no vendrá dado por el conocimiento que transmitas, sino por el que reciba el público.

LILY WALTERS

¿Cuántas veces no has pensado en tu interlocutor, en tu audiencia, en el público al que ibas a dirigirte?

¿Cuántas veces has puesto el foco en el resultado final? En el objetivo que buscabas conseguir por esa comunicación.

Es momento de cambiar, si crees que puede ser bueno para tus audiencias, las prioridades de este proceso.

Lo primero y fundamental es que la razón de ser de tu presentación no es el resultado final. La razón de ser de tu acto de comunicación se refiere a las personas a las que va dirigido. Y el resultado, el objetivo final, llegará si cambiamos esas prioridades.

El foco, por tanto, lo pondremos (porque así lo sentimos) en las personas a las que nos dirigimos. En esta ocasión no llegamos a plantear este camino siquiera como estrategia de comunicación, porque este camino, esta elección, es mucho más poderosa que una simple estrategia, que una técnica.

¿Por qué debemos poner el foco sólo en nuestra audiencia si lo que nos gustaría es conseguir un retorno satisfactorio, un objetivo final después de esa presentación?

Justo por eso, para conseguir esos objetivos.

Seguro que muchos de vosotros habréis leído u os habréis interesado acerca del poder de la motivación. Y todos, seguro que todos, percibís cuándo os sentís motivados por algo.

Vuestra motivación siempre en un acto de comunicación, vuestra única motivación será vuestra audiencia. Ésa que quiere llevarse algo de vosotros, de lo que digáis y cómo lo digáis, algo importante. Están ahí porque, para ellos, debe suponer un beneficio escucharos. Son la razón de ser de vuestra intervención en ese momento, son la prioridad.

Vuestra motivación es la audiencia, y la audiencia se siente motivada por estar ahí, siente que una conferencia puede transformarle la vida, siente que puede mejorar su día a día.

En definitiva, pueden ser muchos los casos en los que la audiencia se llevaría un beneficio de escucharnos.

Por eso es clave definir a la audiencia como nuestro motor, nuestra única y poderosa fuente de motivación, no en el resultado. Nos centraremos en la audiencia. Si es así, el resultado llegará, pero no será al objetivo.

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

Ésta es la clave que permitirá que, desde hoy, el planteamiento inicial de nuestro discurso sea diferente. Nuestro proceso inicial de inspiración-persuasión-convencimiento quizá altere algunos órdenes.

La motivación intrínseca y extrínseca es una de las bases del comportamiento humano, y, en la comunicación entre personas, revela uno de los descubrimientos más increíbles que nos lleva a lograr la conexión absoluta.

La motivación intrínseca nos permitirá poner el foco en ayudar, en acompañar a los demás en ese acto de comunicación, del que pueden depender tomas de decisiones importantes. Como ya podemos ver, será después cuando esa toma de decisión, ese «sí» después del acto de comunicación, será el resultado, el objetivo que hemos sacado del foco de inicio, de la motivación intrínseca.

La motivación extrínseca es únicamente la mirada que nos conduce al objetivo final, al resultado. El voto, la compra, la inversión, la recaudación de fondos... Es decir, todas las posibilidades de retorno que para nosotros son clave y dan sentido a nuestro *speech*.

Lo que ya sabemos es que lo que es clave es nuestra audiencia, no nosotros, y que lo que da sentido a nuestro *speech* no es el resultado ni el objetivo, sino que sigue siendo nuestra audiencia.

MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

Buscamos el voto.
El objetivo es la venta del producto.
Queremos que compren nuestro servicio.
La inversión es el objetivo final.
La adhesión a nuestra causa.
La recaudación de fondos.
Incluso el reconocimiento como orador.

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

Compartir con la audiencia todo lo que necesita y busca.
Su beneficio final será el tuyo.

En el primer acto de comunicación, en el que pesa más la motivación extrínseca, ponemos el foco sólo en el resultado, en el voto, en la venta del producto, del servicio, en la búsqueda de la adhesión o incluso en el reconocimiento como orador. Nos alejamos de nuestro único objetivo, la audiencia.

En el segundo acto de comunicación, en el que tiene especial importancia la motivación intrínseca, todo nuestro foco está puesto en la audiencia. ¿Qué necesita? ¿Qué busca? Respondiendo a estas dos coordenadas se llevará lo que quiere y está por tanto más cerca de dar el sí a nuestro producto, servicio, idea, etc.

Los dos tipos de influencia en un acto de comunicación según la motivación que sentimos son éstos.

La motivación intrínseca, como veis, es única, poderosa y sencilla.

¿QUÉ CAMBIAREMOS A PARTIR DE AHORA?

No pondremos el foco, la motivación principal, en conseguir el voto.

Sentiremos primero a nuestra audiencia. ¿En qué les puede mejorar la vida lo que uno proponga? Y ni en una sola ocasión se explicita la solicitud del posible objetivo o retorno de la comunicación, no se pide el voto. Ese objetivo, si has pensado y sentido en tu única motivación, la audiencia, vendrá por sí sola.

No pondremos el foco, o la motivación principal, en que compren nuestro producto. Nuestra audiencia siente que el beneficio de aquello que están compartiendo es extraordinario, que les puede ayudar de forma extraordinaria, que es el momento de hacerlo. En ningún momento hemos hecho un ejercicio de venta. Ella vendrá sola.

¿Supone algo importante para mí y mi familia? ¿Nos beneficia de alguna manera? Nuestra presentación ha despertado y despertará con técnicas que más adelante compartiremos, un interés especial por un tipo de servicios en el que no habíamos ni pensado. Pero, de nuevo, no hemos vendido de forma directa este servicio. Ya llegará.

«Invertir en este proyecto es lo que queremos hacer.» Es posiblemente la frase que querían escuchar todas aquellas personas que buscan ese objetivo final después de un momento de comunicación que busca convencer. Lo hemos puesto en segundo lugar, porque primero debemos pensar en nuestro interlocutor.

En el caso de la adhesión a nuestra causa se multiplica el factor «cambiar el foco». Porque no debemos pensar en el objetivo final, ya que puede desviar nuestra atención de quiénes son los destinatarios de ese cambio, de esa transformación. En muchos casos se producen transformaciones profundas que pueden suponer que esas personas sientan esa causa como suya. Y eso ocurre si hay conexión entre el comunicador y su audiencia. Por eso, lo primero nunca puede ser «inscríbete aquí», éstos son los procesos, y ésta es la cantidad del apoyo. Una persona cautivada, entregada, preguntará ella misma por todos esos procesos, sin haber mencionado ni uno solo. Ya ha dado el sí a la causa que era mía como orador, pero que ha terminado siendo suya. ¿Cuál es el resultado de comunicación que buscamos?, ¿sólo la aportación económica, que es de corto recorrido?, ¿o el «sí» a la causa para siempre, que es de largo recorrido?

En definitiva, el último caso, buscar el reconocimiento del orador, simplemente es un error de base. No estarás nunca en un acto de comunicación para salir por la puerta grande. Los que tienen que salir por la puerta grande son los seres humanos con los que has compartido ideas. Bajemos siempre del púlpito para conectar. Nuestra motivación son ellos, no nosotros. Al principio, sólo querías vender un producto, y al terminar se marchan felices porque algo puede mejorar su vida..., y resulta que ese algo es tu producto... ¿No habrías comprado ese resultado al inicio? Ahora llegará porque has cambiado el foco gracias a la motivación.

Por tanto, ¿qué motivación es más poderosa en comunicación? La intrínseca, la que pone el foco en la audiencia y conduce a la segunda de forma poderosa. Ir directos a la extrínseca en comunicación puede distanciar a las audiencias.

¿Qué nos motivaba hace unos minutos a la hora de iniciar un proceso de influir a terceras personas? Si hemos sumado alguna opción más, es buen momento para probarla y comprobar los retornos.

Sólo tenemos que cambiar el sentido de motivación que ha provocado esa presentación, ese acto de comunicación, nuestro discurso.

LA IDEA

Quiere a tu audiencia, y aléjate del resultado o del objetivo final.

4. CONEXIÓN 10: STORYTELLING DIRECTO AL ÉXITO

Hoy día, para tener éxito tienes que ser un contador de historias.

RICHARD BRANSON
(consejero delegado de Virgin)

Comencemos por una frase que en una ocasión compartió conmigo una personalidad muy relevante que buscada convencer, inspirar en un discurso y me pidió que le ayudase en ese proceso. Ésta fue su reflexión: «No estoy aquí para contar historias». En ese momento me vino a la cabeza una pregunta, y la hice: «¿Para qué estás aquí?». Esa persona contestó de forma automática que estaba allí para convencer a la gente que le iba a escuchar. Entonces le expuse a esa persona el siguiente planteamiento, que hizo que se quedase con una sonrisa de aceptación en la cara y, digamos, pensativa, cuanto menos. Era este: «Imagino que en el camino del proyecto que llevas trabajando años, y que el próximo mes quieres presentar, habrás utilizado todo aquello que funcionaba. No habrás dejado de trabajar con las mejores herramientas, los mejores programas informáticos, los mejores talentos. Entonces, ahora que llega el momento de comunicarlo, ¿por qué quieres renunciar a una de las herramientas más poderosas que todas las civilizaciones han utilizado, desde el comienzo de los tiempos?».

Y así es. Nos preguntamos por qué en los entornos de empresa, negocios, emprendimiento e incluso en ámbitos relevantes desde el punto de vista político están denostadas las historias.

Posiblemente, y lo digo por experiencia, no todo el mundo conoce el valor incalculable de contar historias. Por sorprendente que parezca, muchas personas que tienen la obligación de inspirar, persuadir y convencer en su día a día no las utilizan. En sus presentaciones, no hay ni una historia. Ya sabéis, digo presentaciones para referirme también a discursos, conferencias, a una clase con alumnos, a clases magistrales, a reuniones de equipo o a *speechs* de motivación.

¿Renunciarías a la única herramienta que llega siempre de forma cautivadora e impactante a tu público? Por diferente que sea, es la única que puede unir a toda una audiencia en un sólo mensaje.

¿Renunciarías ahora? ¿Y si, además, te dijese que, como ocurre con muchos de los contenidos que vamos a compartir en este viaje con el método Presentación, está demostrado científicamente?

Los seres humanos adquirimos nuevos aprendizajes y conocimientos a través de los sentidos. Según la programación neurolingüística (PNL) entendemos el mundo a través de nuestros sentidos, y todos tenemos un sentido más desarrollado que otro; un canal sensitivo que será decisivo para entender el mundo.

Siguiendo esta teoría, los seres humanos nos dividimos en tres tipos: somos visuales, auditivos o kinestésicos. Son tres las maneras en las que recibimos y procesamos la información en nuestro cerebro. Imaginemos un escenario de comunicación con unas quinientas personas.

Entre esas personas, algunas serán visuales, probablemente la mayoría de ellas. Tanto es así que, si nos guiamos por las estadísticas en este campo, el 65 por ciento serán visuales. Más de la mitad.

Si son visuales, gustarán de apoyarse en la visión como principal sentido de aprendizaje. Las metáforas visuales, ésas que nos hacen capaces de construir en la audiencia un concepto que se traduzca en una imagen, constituyen una de las herramientas más valiosas para conectar. Las personas visuales necesitan esquemas y precisan dibujar conceptos en papel en un proceso de captación de información.

Otras personas serán auditivas, sólo algunas. Las personas con un aprendizaje auditivo reciben y procesan mejor la información a través del oído. Gustan de las palabras, por muchas que sean. La persona auditiva preferirá escuchar la información, los contenidos. Escuchar a otra persona, y escucharse a sí mismo, funciona, y es algo que ancla las ideas, los mensajes, mucho mejor en el cerebro.

Y, posiblemente, habrá menos (pero los habrá) que serán kinestésicos. Son las personas que necesitan del movimiento, del tacto, de pasar por experiencias sensoriales para así sentir y quedarse en un acto de comunicación con los mensajes.

En este punto, resulta clave compartir algo muy importante. Todos somos visuales, auditivos y kinestésicos. Lo que ocurre es que tenemos uno de esos modos de aprendizaje mucho más agudizado.

Ahora entendemos por qué es vital conocer cómo aprende nuestra audiencia. Lo esencial de un acto de comunicación donde tenemos personas delante que queremos que procesen la información es, primero, que la reciban de la forma más sencilla, y, segundo, conectar con todos.

El título de este capítulo es «Conexión 10: *storytelling* directo al éxito»; es decir, que esto va en parte de contar historias.

La historia es la única forma de comunicación que conecta con todas las personas siempre. Es la única valiosa herramienta que permitirá que nuestra audiencia esté conectada. La historia es el único formato de comunicación que reparte su proceso cautivador a todas las personas, sea cual sea su sentido predominante de aprendizaje: visual, auditivo o kinestésico.

UNA HISTORIA EN LA EMPRESA

¿Qué buscamos cuando compartimos una historia en nuestra presentación?

En muchas ocasiones queremos compartir una idea, varios mensajes que por sí solos pueden ser difíciles de entender, bien por ser conceptos complejos, o bien por tratarse de informaciones poco atractivas, ésas que llamaríamos duras, unos ladrillos, vaya. Y en otros casos puede que parte de las personas que nos van a escuchar comiencen estando en desacuerdo con aquello que les vamos a contar; o, aún peor, puede que, por ejemplo, ya sepamos a ciencia cierta que su oposición a ese cambio en las fórmulas de trabajo que queremos compartir es extraordinaria.

Si utilizamos una historia podemos conectar más y mejor con nuestra audiencia, porque todos estamos diseñados para escuchar historias. La historia hará más fácil que ese mensaje quede en las personas que nos escuchan. Desde los dos años de edad, los niños son capaces de escuchar

historias, cuentos, y hasta de aprendérselos de memoria en muy poco tiempo. ¿Qué pasa si cambiamos sólo una palabra en un cuento? La niña o el niño que en ese momento escucha la historia nos corregirá. «Es una fortaleza, no un castillo», dirá al instante de escucharlo.

Cuántas veces, después de una presentación, las personas se marchan tras habernos escuchado y no sólo no recuerdan nuestro discurso entero, sino que no sabrían ni decir cuál es la idea principal.

Pensad por un momento en que algunas partes de vuestra presentación, que han sido transmitidas en «modo historia», queden para siempre en la mente, en el corazón de vuestras audiencias. Tal planteamiento es increíble, por poderoso. Éste es uno de los grandes secretos de la comunicación, y lo tenemos al alcance de la mano. Todos tenemos, conocemos, o podemos buscar historias que contar y que atrapen a nuestro interlocutor, que produzcan una conexión. Enseguida veremos dónde y cómo construir estas historias.

LES CONTARÉ UNA HISTORIA

En un instante desvelaremos y compartiremos algunas de las fórmulas para construir historias que conectarán con todas y cada una de las personas que tengamos delante. Con todas. No se puede pedir más.

Ahora es momento de facilitaros un truco. Hay muchos trucos de comunicación, efectivos y sencillos, que sirven para marcar la diferencia con aquellos que no ponen la comunicación en su agenda, que no le dan importancia y que, por tanto, no la trabajan. Si trabajas lo que muchos llaman *storytelling* (a mí me gusta más denominarlo «contar historias»), serás sencillamente mejor comunicador.

Estás en medio de tu presentación, compartiendo sin duda contenidos muy atractivos, pero que no llegan. (Por cierto, un contenido sesudo entregado de forma cautivadora, con una historia, llegará siempre mejor. Conectará más que un contenido que en sí mismo es una alegría para los sentidos pero es expresado desde todas las perspectivas posibles del factor humano de forma aburrida, sin energía y sin pasión.) Pensemos que estamos en este punto. Aburrimos, no tenemos energía y tampoco pasión. Pero, después de leer este libro, al día siguiente piensas que sería bueno incorporar una historia. ¿Por qué no?

Todos podemos probar esta técnica y disfrutar de los resultados.

Haremos una pausa en un momento de nuestra presentación, y diremos: «Les contaré una historia». Automáticamente las antenas de nuestra audiencia se levantan. Las personas que estaban pensando en su lista de la compra o en su agenda de reuniones de la semana que viene, o que incluso estaban tentados a mirar su teléfono móvil o ya habían caído en la tentación..., esas personas conectan, reconectan, se activan. Todos quieren escuchar la historia. ¡Quién no quiere escuchar una historia! En ese momento, la historia se convierte en el pilar de nuestra presentación, la historia que será recordada por mucho tiempo. Y detrás de esa idea está nuestra idea principal, y, acompañando a la idea, algunos de los mensajes esenciales.

«Les contaré una historia.» «Permítanme que comparta con ustedes esta historia.» «Esta historia que quiero contaros nos hará pensar.» Éstas son algunas de las posibles maneras de comenzar ese momento, ese *break* en nuestra presentación que reactiva a los más alejados de nuestra charla.

PASOS PARA CONSTRUIR UNA HISTORIA

Se ha escrito mucho sobre el arte de escribir historias. Sea como fuere, todas las culturas han contado, cuentan y contarán historias. Nuestro reto es aprovechar una técnica que forma parte de nuestro mundo desde sus mismos inicios para obtener resultados de impacto en nuestras comunicaciones en los entornos de la empresa, de los negocios y del emprendimiento. La propuesta, en este punto, resulta muy sencilla, para que en poco tiempo todos podamos construir las nuestras con éxito.

Éstos son algunos de los pasos que nos ayudarán a construir una historia cautivadora.

Ofrecer el contexto

Tenemos que poner en situación a nuestra audiencia. Explicar de inicio todo aquello que consideremos vital para que sigan nuestra historia, para que no se pierdan; y así lograremos el efecto de máxima conexión.

Presentar a los personajes

Esta parte es clave para mí. Vamos a utilizar la técnica que tan bien llevan a cabo los guionistas en los episodios piloto de cualquier serie televisiva. Nos presentan con detalle a todas las personas: cómo son, cómo se comportan, cómo son físicamente, cómo se relacionan entre ellos. Nuestra audiencia debe conocer perfectamente a nuestros personajes. Los conocerá y los querrá, o lo contrario. Esto será fundamental para que la historia impacte en el sentido que sea. El episodio piloto es clave para seguir viendo la serie. La presentación es clave para continuar con interés metido en la historia.

Presentar el obstáculo

Toda historia que se precie debe presentar un obstáculo, un problema, una situación imprevista que afecta a uno de nuestros personajes o a varios. Esta parte incorporará el drama, el momento emocionante que permitirá mantener la atención hacia nuestra historia.

Superar el obstáculo

Nadie quiere escuchar historias que terminan mal, *a priori*. Es muy tranquilizador para nuestra audiencia ver, escuchar, sentir cómo llega la solución, el desenlace. Hemos saltado ese problema, y es ahí donde posiblemente vaya inmerso nuestro mensaje principal.

Cómo termina la historia

Ya sé que este punto puede sonar a broma pero no lo es. En algunas ocasiones he asistido a presentaciones en las que una historia tenía su peso... pero no un final, o al menos no un final que en caso alguno quedara bien expuesto. Bien, os invito a que cerréis o concluyáis vuestras historias, que no haya ninguna duda de que llegó el final de la película, que tenemos claro cómo termina. Y, ya puestos, hagamos que el final sea alentador, esperanzador, por muy dura que sea la realidad de la que se esté hablando. Siempre se puede.

Sólo en ese momento las personas a las que va dirigida se llevarán la «idea principal» de esa historia. Ni que decir tiene que, en una presentación de negocios, no se cuenta una historia sólo para entretener. Ése no es el objetivo. Compartimos una historia porque pensamos (y así funciona) que nuestro mensaje calará de una manera poderosa en nuestros interlocutores.

Los conceptos, las ideas complejas, desaparecen en una presentación, pero las historias permanecen.

¿Cuánto pagarías para que perdurara en el tiempo tu presentación en aquellos a los que fue dirigida? Pues, tranquilidad, que no hay que pagar nada. Simplemente, trabaja tu historia.

DÓNDE ENCONTRAR HISTORIAS

En todos los sitios tenemos historias a nuestro alcance que algún día pueden ser utilizadas en una presentación. A este respecto aconsejo una de mis formas de trabajar: siempre que encuentres una historia que te guste, apúntala en un bloc de notas. Escribe un título para esa historia y el sitio donde la encontraste (la web, el libro y la página, etc.) para volver a ella. Y muy importante: el mensaje que te llegó el día que la leíste, viste, escuchaste o te la contaron. Haz tu particular cuadro de historias.

Se encuentran en muchos sitios. Hoy nos fijamos en tres que son relevantes para el método Presentación: en medios de comunicación, en biografías y en nosotros mismos o nuestro entorno (historias personales o de la gente).

En los medios de comunicación, las encontramos por cientos y todos los días: en la radio, en televisión, en los periódicos, en internet, en revistas. Y también, por qué no, en las series, en el cine, en la ficción.

En biografías también es muy fácil encontrar una gran historia de un gran personaje que conectará mucho mejor que nosotros mismos con el mensaje que atrapa esa historia. Y, además, el valor de incorporar a un personaje ilustre multiplicará el peso de nuestras ideas.

La historia de ese personaje aportará un valor extra a nuestra historia, la dotará de una credibilidad que trascenderá en ese momento a nuestra figura como presentadores. Que Nelson Mandela, John Fitzgerald Kennedy, Martin Luther King o Mahatma Gandhi puedan apoyar una de nuestras ideas es un privilegio. Las tenemos al alcance de la mano, y todos las podemos utilizar.

¡Y funciona!

Asimismo, encontramos historias en nuestro ámbito personal o en nuestro entorno. Si acudir a biografías suma para bien, contar una historia personal lo supera con creces. Si de verdad tenemos una historia personal que apoya nuestra idea principal, tenemos oro en nuestra mano. Y quién mejor para contarla que nosotros mismos. Aquí sólo tenemos que superar una barrera que he visto que se les presenta en muchos momentos a altos directivos con los que he tenido la oportunidad de compartir momentos de comunicación. Y es la de tomar la determinación de querer hacerlo, la de atreverse a pensar que contar una historia sí aporta. Aquí, no estamos acostumbrados a contar historias, y en este caso dirijo el análisis a España. En Estados Unidos, por ejemplo, ése es uno de los poderes en comunicación.

Salvado ese obstáculo y tomada la decisión, esa historia será clave en nuestra presentación. No hay conexión más profunda con nuestra audiencia que ese momento en el que nos «desnudamos» con una historia nuestra, que tiene un mensaje claro del tema que estamos compartiendo y que puede ayudar a comprenderlo mejor a las personas que están delante. Y lo que es seguro es que ese tipo de historias son muy difíciles de olvidar.

¿Cómo podría convencer un consejero delegado en España de que en su empresa, como caso real, un empleado que comienza de becario puede, con esfuerzo, entrega, dedicación y profesionalidad, llegar a lo más alto?

Lo podría compartir de mil maneras, y podría convencer más o menos.

Si tiene la suerte de poder contar su historia, la historia personal de un becario que comenzó con ilusión en esa empresa y hoy es consejero delegado de la misma, para qué buscar otra fórmula. Ésa gana por goleada.

Y, además, se consigue otra cosa. Una historia personal acerca muchísimo al orador con su audiencia, lo humaniza, lo aleja de su condición de persona influyente, relevante y, para quien lo haya sentido así en algún momento, distante. Acercarse al auditorio es uno de los pasos más importantes para liderar una comunicación. Y una historia personal lo permite.

No siempre tendremos una historia personal para todos los mensajes que queremos compartir en una vida. Lo que sí tendremos siempre es la posibilidad de hacerlo y la firme convicción de que, si contamos una historia personal, saldremos por la puerta grande.

También tuve la oportunidad de compartir con Mario Alonso Puig varias reflexiones sobre el poder de contar historias. Ése es uno de los valores que, en mi opinión y por mi experiencia, hacen de Mario un gran comunicador. Es algo en lo que creemos ambos y que él destaca con convicción y pasión: «Contar historias es una forma directa de entrar en el hemisferio derecho del cerebro y alojarse, además, en el inconsciente del ser humano. Al hemisferio derecho del cerebro le gustan las historias. Si ofreces datos fríos, éstos se quedan en el izquierdo».

LA GRAN PREGUNTA: EL SECRETO DE UNA BUENA HISTORIA

Por otro lado, todo este proceso sólo funcionará si nuestra historia deja de ser nuestra historia durante la presentación. Éste es, desde mi experiencia, el secreto mejor guardado que todo gran *storyteller*, todo gran contador de historias, debe tener anotado en su bloc de historias.

Si la historia que hemos contado es nuestra, y si es buena y está bien presentada, con un buen factor humano, funcionará seguro, nos funcionará mucho mejor que a todos esos comunicadores que son competencia directa y que siguen sin plantearse utilizar una historia en su presentación, en su discurso.

Pero tenemos que dar el paso mágico. Hacer LA PREGUNTA, para que esa historia no sea nuestra y sea ya de nuestra audiencia. Éste es el proceso mágico, cautivador y único que llega a su momento culminante cuando pasamos de contar la historia a vivir juntos esa historia. Ése es el recorrido del éxito para una persona que quiere compartir una historia para dejar un mensaje, una idea, en otras personas.

Y cuando la historia sea de nuestra audiencia, la conexión cerebral de mi idea principal y de mis mensajes principales se reproducirá en todos y cada uno de los cerebros de las personas que nos están escuchando.

¿Quién de los que está aquí no ha vivido una situación parecida? ¿Quién no conoce, o no ha conocido una persona de su entorno que haya pasado por esto? ¿Cuántos de los que están aquí no han sentido esto cada vez que han asistido a...?

Son muchas las posibilidades de preguntas, e incluso pueden ser formuladas en forma enunciativa.

Seguro que muchos coincidimos en que ese momento es especial por muchas razones.

Lo que conseguimos es que esa historia, que comenzó siendo nuestra, sea ya la historia que está sintiendo como suya nuestra audiencia. La nuestra ya es la suya. Seguro que muchas imágenes de esos momentos de la historia están ya en los cerebros de nuestros interlocutores. Por tanto, todo lo que contemos, todos los detalles de la historia tendrán un efecto multiplicador, porque la historia ya está implantada en los cerebros de la audiencia como si de un chip se tratase. Un chip que manda señales de emoción, de coincidencia, de adhesión al orador, porque lo que éste cuenta no es una historia solamente suya. Es nuestra, y nos une.

UN CASO REAL

Otro truco, tan breve como efectivo, al menos eso espero. Pruébalo en cualquier caso y comprueba el resultado.

Hace unos minutos, yo mismo he utilizado este recurso para darle valor a una historia con esta breve frase de sólo dos palabras: es un caso real.

Siempre que en una de nuestras presentaciones, discursos, etc., mientras contamos una historia pronunciamos la frase cautivadora «es un caso real», esa historia es ya una historia real, y su efecto cobra un peso todavía más grande.

En definitiva, estamos incorporando a nuestras presentaciones esa técnica que el mundo del cine ha utilizado con tanto éxito.

La película *La lista de Schindler*, de Steven Spielberg, es una historia ambientada en la segunda guerra mundial. Trata sobre el genocidio nazi. ¿Tendría el mismo impacto para nosotros si no apareciese al final la mágica frase «una historia real»?

Automáticamente, las emociones, los pensamientos, invaden todo nuestro cuerpo. Son esos minutos finales de la película donde aparecen las imágenes de los supervivientes depositando piedras en la tumba de Oskar Schindler. Algunos de esos supervivientes aparecen en esta secuencia acompañados por los actores que interpretaron su vida en la película. El actor Ben Kingsley es uno de los actores que acompañó a los supervivientes en ese homenaje póstumo a Oskar Schindler (en la película interpretado por Liam Neeson). Son los minutos los que hacen que la historia suba un escalón. Se sitúa a otro nivel.

Y esta técnica la podemos utilizar en nuestras presentaciones. Por favor, sólo tenemos que evitar algo, por obvio que resulte: mentir. En este libro verás que no hay consejos directos, pero sí propuestas de prueba. Pero ahora va un consejo, que espero recibas con toda la firmeza que te permita la lectura de estas líneas. NO inventes una historia y la vendas como real. NO lo hagas nunca. No serás un orador merecedor de ser escuchado nunca más. Nadie quiere escuchar a una persona que miente. Si eres un representante del pueblo, te dedicas por tanto a la función pública,

y, por consiguiente, tienes que hablar mucho... Eres dueño de elegir tu camino. Si mientes, ya conoces el resultado. Quizá puedes probar a decir la verdad siempre, y verás cómo influye eso en tus audiencias. Y con técnica, que hay muchas, se puede llegar a ese punto.

LA ANÉCDOTA PERSONAL

Es la hermana pequeña de la gran historia personal. Muy recomendable cuando en ocasiones se quiere buscar una conexión, una sonrisa, un momento de captación de atención especial. Además, la anécdota personal aporta algo que me encanta, espero que a ti también. Aporta una sensación de improvisación sobre una anécdota que, evidentemente, teníamos preparada, pero que compartimos con la audiencia de una forma más espontánea. Tiene un tono desenfadado y cercano, y, por tanto, se traslada de forma algo distinta por el factor humano: voz, lenguaje corporal, etc. Aunque todo se ensaya, algo que en más de una ocasión aparecerá en estas páginas.

La anécdota personal nos da la oportunidad de compartir algunos de nuestros momentos más cautivadores e inspiradores. Esto demuestra que la historia personal puede vertebrar una presentación memorable; y también puede abrir los corazones, el cerebro emocional de nuestra audiencia. Es la puerta que se abre para decirle en silencio a su orador: «Quiero seguir escuchando, quiero saber más».

STEVE JOBS: DISCURSO DE STANFORD (2005)

Steve Jobs pronunció el discurso de graduación en la Universidad de Stanford en 2005. Por entonces, Jobs era un empresario estrella y una de las figuras más importantes de Estados Unidos (para muchos, en esos momentos, la más relevante).

Pues la persona más importante de Estados Unidos en aquellos momentos comenzó así su presentación: «Tengo el honor de estar hoy aquí en una de las mejores universidades del mundo. La verdad sea dicha, yo nunca me gradué. A decir verdad, esto es lo más cerca que jamás he estado de una graduación universitaria».

Esta anécdota personal conectó nada más comenzar su presentación con el público universitario. Aquí, Jobs sabía a quién se dirigía, tenía muy claro qué público tendría delante cuando preparó ese discurso; y eso es algo que todos tenemos que hacer. Esa anécdota, de contenido universitario, iba dirigida... a universitarios. Personaliza tu anécdota y, en general, tus contenidos en función de tu audiencia.

Y una penúltima reflexión, ¿os imagináis a un empresario relevante en España reconociendo en una presentación que no se graduó en la universidad?

Jobs renunció a marcar distancias con su audiencia, se acercó a su público con una genial anécdota personal que vio bueno compartir. Y funcionó.

Y la esencia de ese discurso de Stanford es muy sencilla: se trata sólo de compartir tres historias, como el mismo Jobs expuso segundos después de compartir su anécdota personal.

Hoy les quiero contar tres historias sobre mi vida. Sólo eso. Nada especial. Sólo tres historias.

El empresario para muchos más importante del mundo conectó contando historias, tres historias. Sólo tres historias.

EL PODER DE LAS HISTORIAS: KEN ROBINSON

Si los que estáis leyendo este capítulo todavía tenéis alguna duda del poder de las historias; si algunos os mostráis en este camino escépticos, vamos con uno de los ejemplos, desde mi punto de vista, más extraordinarios de la historia de la comunicación que pone en valor el inspirador y cautivador peso que tienen las historias.

Y quiero hacerlo porque me gustaría convencerte de que tienes en tu mano una técnica increíble al alcance de todos.

Y para eso es momento de invitar a Ken Robinson. El protagonista de la charla TED más vista de la historia.

Las TED Talks, o «charlas TED» (Tecnología, Entretenimiento, Diseño), nacieron en 1984, y desde entonces han sido visionadas más de 1.000 millones de veces. Son cientos de temas los que se comparten en TED. Una red inspiradora que comparte ideas que son seguidas en todos los rincones del mundo.

Y es aquí donde quizá llame la atención que el contenido de la charla más vista, la de sir Ken Robinson, no sea un contenido de los que podríamos calificar de más atractivos, como, por ejemplo: tecnología, cómo tener éxito en los negocios, la felicidad, el cambio climático, la comida o tantos otros.

La charla TED más vista de toda la historia trata sobre educación. En el momento que escribo estas líneas ocupa el primer lugar de la lista de las 25 charlas más visitadas de la página oficial de TED, con más de 54 millones de visitas. La segunda es una charla TED sobre lenguaje corporal, presentada por Amy Cuddy, con más de 50 millones de visitas.

El éxito incontestable de sir Ken Robinson tiene nombre: contar una historia. La estructura de su charla TED se basó en historias, en historias atractivas, cautivadoras e inspiradoras. Todas ellas tenían un mensaje poderoso que capturó la atención de cientos de personas presentes y, después, de millones a través de <www.ted.com>.

Si Ken Robinson hubiese elegido la típica presentación en la que una persona, en este caso interesada por el mundo de la educación, nos suelta un rollo nada cautivador, ¿qué hubiera pasado? Que los asistentes habrían escuchado por respeto. Que no habría sido memorable, y que no tendría ni siquiera unos cientos de visitas en la red. Y que no ocuparía un hueco en un capítulo sobre el poder de contar historias en este tiempo en un libro sobre comunicación.

Y lo más importante de todo: posiblemente, con sus historias, Ken Robinson convenció de que las escuelas matan la creatividad. A cuántos padres, a cuántas familias habrá influido esta charla para que un acto de comunicación pueda hacerte pensar sobre qué educación querrías dar a tus hijos.

Ken Robinson sigue varios de los pasos en la construcción de una historia que vimos hace un momento. No falta el contexto, la presentación de los personajes, el obstáculo, el momento en que se salta..., y tampoco un final de la historia, un final feliz, que deja una idea que perdurará en nosotros durante mucho tiempo.

Si a estas alturas no has visto este momento de comunicación con mayúsculas, te invito a que hagas una pausa en la lectura y veas el vídeo de Ken Robinson «Do schools kill creativity?»³ («¿Las escuelas matan la creatividad?»).

Tanto si ves esa charla ahora como un poco más tarde, sí me gustaría revelar algunos de los grandes momentos, de las grandes historias que han hecho de esta charla TED de Robinson la más

vista de la historia.

Escuché una historia hace poco (me encanta contarla) sobre una niña en una clase de dibujo. Ella tenía seis años de edad, y estaba en la parte de atrás dibujando; la profesora contó que esa niña casi nunca prestaba atención en las clases, pero que sí lo hacía en clase de dibujo. La profesora estaba fascinada, se acercó a ella y dijo: «¿Qué estás dibujando?». Y la niña respondió: «Estoy dibujando a Dios». Y la profesora añadió: «Pero nadie sabe cómo es Dios». Y la niña repuso: «Lo van a saber en un minuto».

Robinson empieza haciendo el efecto llamada con la frase: «Escuché una historia hace poco...». Momento de conectar con el orador. Después introduce muy bien a los personajes lo que nos permite estar en medio de la escena.

Y no falta, por supuesto, el humor. El humor y las historias, entrelazados, constituyen un binomio de éxito como pocos. Hasta en 44 ocasiones, Ken Robinson conecta con su público a través de la sonrisa. Son 44 momentos de sonrisas, de conexión, de estar presente. Hablamos de casi tres veces por minuto. Su presentación dura unos 18 minutos.

Y el argumento clave, el que sugiere que las escuelas matan la creatividad, lo presenta con la historia de una niña con nombre y apellidos. Y, claro, es una historia real. Es la historia que sustancia y se convierte en mensaje principal de esa presentación.

Tiene como protagonista a Gilian Lynne. Una niña que, según la escuela donde cursó estudios, tenía trastornos de aprendizaje. Ésta si hay que verla contada por su presentador. Es cautivadora, inspiradora y es capaz de moverte a la acción. Porque las historias tienen ese poder y más. Si Robinson hubiese hablado ese mismo tiempo sobre dificultades en la escuela, estadísticas de fracasos escolares, ejemplos de ejercicios para mejorar el aprendizaje..., ¿habría logrado la misma conexión con su audiencia?, ¿habría conseguido, por tanto, que su mensaje calase entre el público? Creo que a estas alturas la respuesta es clara.

LA IDEA

Una historia conecta la idea más compleja de la forma más sencilla y la convierte en memorable.

Segunda parte

ESTRUCTURA DE MENSAJE

¿Cómo estructurar de forma sencilla en una página en blanco unos contenidos que van a ser transmitidos de forma oral?

Ésta es la clave del segundo pilar que nos conducirá a hacer unas presentaciones, unos discursos, unas conferencias inspiradoras, persuasivas y convincentes.

Nuestra primera misión será dotar de contenido nuestras páginas en blanco. Después será el factor humano el encargado de ponerlo en escena con la mejor fortaleza y energía posibles. Irán de la mano. Así pues, la *estructura de mensaje* no estará construida para ser leída, como ocurre con un periódico, con un documento de trabajo o con un libro. Tenemos que tener muy presente que está destinada a ser escuchada.

Una buena estructura de mensaje tendrá como objetivo hacer fácil la comprensión a nuestra audiencia. Facilitará un guion que será fácil de seguir al oído y que permitirá que el público se implique en el discurso del orador. El discurso comenzará siendo del orador, y terminaremos haciéndolo de la audiencia.

Una buena estructura de mensaje, además, nos hará muy fácil a nosotros seguir nuestra presentación, en la mayoría de las ocasiones, sin necesidad de mirar ningún papel. Un regalo para nuestro buen amigo «el contacto visual», que tanto hace por la conexión humana con nuestra audiencia.

Bienvenidos a fórmulas que permitirán crear estructuras de mensaje brillantes y efectivas que cautivarán a tu público. Y una buena noticia: cada vez que compartas una presentación, emplearás menos tiempo en diseñar esta estructura. Después de una primera fase de práctica conseguirás hacer tuya la estructura. Será, desde entonces, la tuya, la que te acompañará en tu forma de expresión, la que te saldrá de forma natural y te conducirá al éxito con unas presentaciones de impacto y altamente efectivas.

5. APERTURA: ATRAPA LA ATENCIÓN DESDE EL PRIMER SEGUNDO

Tienes segundos para captar la atención de tu audiencia, y sólo unos minutos para mantenerla.

JOHN MEDINA (Biólogo especializado
en desarrollo molecular)

Cómo veréis, el título de este capítulo presenta con claridad el objetivo fundamental del mismo. Invita a capturar la atención de nuestro público, de nuestra audiencia, desde el primer segundo de nuestra intervención, desde el primer instante en el que abrimos la boca para comenzar nuestro discurso. Ya veremos más adelante cómo nuestro discurso comienza a contar desde el mismo instante en el que entramos en escena, desde que se nos ve. Cuando no hemos llegado ni a pronunciar la primera palabra. Pero ahora ponemos el foco en el instante en el que sí comenzamos, con nuestra voz, nuestro *speech*.

No nos hemos concedido ni un minuto. «Atrapa la atención desde el primer *minuto*» podría haber sido también el título de este capítulo. Aunque, desde luego, no reflejaría la importancia que queremos dar a un buen comienzo, a un comienzo de 10. Podríamos dar por bueno comenzar bien en ese primer minuto, pero siempre estará cerca la tentación de dejar ese momento de captura de atención para el minuto 2 o el 3. Y ya será tarde. En esta fase, la propuesta de lograr una Presentación es directa: cómo construir una apertura que enganche a nuestros interlocutores desde el *primer segundo* de nuestra intervención.

¿Y por qué es tan importante que ese momento de captura de atención se dé enseguida?

Porque sólo así conseguiremos que las personas que tenemos delante quieran seguir escuchando. Tenemos que comenzar de una manera que logre tanta atracción como para que quienes nos escuchan deseen escuchar más, necesiten escuchar más, se apasionen con la idea de que, detrás de ese gran momento inicial, vienen contenidos sorprendentes, únicos, y que incluso les pueden cambiar la vida. Está en nuestra mano construir un inicio de *speech* con impacto cuando hacemos una presentación de producto, de un servicio, cuando buscamos convencer a nuestro equipo de un gran cambio, de una transformación para el futuro. Un gran comienzo que despierte toda la atención posible será nuestra primera gran herramienta que abrirá las puertas de las distintas partes del cerebro ansiosas por incorporar a su disco duro todo lo que está por venir. Y ¿por qué se da esta necesidad de seguir escuchando? Porque, como oradores, hemos cumplido con las expectativas. Nuestro comienzo captura la atención.

LUCHA CONTRA LA PÉRDIDA DE ATENCIÓN

Es un hecho que, cada año que pasa, resulta más y más difícil lograr captar la atención del público en una comunicación de tipo oral. No hay duda. Y así lo explican los científicos y muchos estudios que se han hecho al respecto.

Es algo en lo que incidió mucho Mario Alonso en esas conversaciones que buscaban adentrarse en los secretos del funcionamiento del cerebro y cómo su conocimiento puede ayudarnos a comunicar y conectar mejor con los demás. «El rango de atención, lo que se conoce como “*spam* de atención”, ha bajado muchísimo. Hemos perdido mucha capacidad de atención debido al uso de las tecnologías», explicaba el doctor Puig.

Es en este punto donde respondemos a una de las preguntas que nos hacíamos al comienzo. ¿Tenemos que dirigirnos a una persona del año 2017 de forma diferente que a una persona del año 2009, 2006, 1998, 1956 o 1924?

O incluso, si nos vamos más lejos, ¿qué tiene de diferente dirigirse a un ciudadano de 1440 que a uno de 1939?

Está claro que ahora encontramos algunas de las claves que explican, por ejemplo, la importancia de una apertura que conecte de forma inmediata con el ser humano de este tiempo, de este siglo XXI.

Si estás leyendo este libro en el siglo XXI es seguro que ya estaré en el otro plano. Y también es seguro que si algo puede pasar respecto al rango de atención es que éste haya bajado aún más. Por tanto, lo hablado aquí te servirá mucho, o eso espero y deseo.

Por eso tenemos que ser conscientes de que la apertura debemos trabajarla, diseñarla y entregarla a nuestro público con el mejor factor humano posible, resaltando de forma especial el contacto visual. Las aperturas crecen proporcionalmente cuanto más y mejor es el contacto visual con el mayor número de asistentes. La apertura está dirigida a todos y cada uno de los presentes.

Y, sí, conocer cómo cada vez nos cuesta más mantener la atención en todo es clave en este punto. Se multiplica el valor de la importancia de la atención en habilidades como la comunicación, hablar en público, donde el objetivo número uno es que el público nos siga; esto es básico. Que la audiencia esté con nosotros, que esté conectada, enganchada, acompañándonos en el viaje narrativo que hemos construido para ellos.

Es muy razonable pensar que nuestro primer gran reto en una «presentación 10» es despertar el interés en nuestra audiencia. Es nuestra primera gran misión, una misión determinante a la hora de lograr el éxito en una comunicación entre personas. Y digo entre personas porque sólo así podemos explicar, basándonos en el funcionamiento del cerebro, lo que funciona y lo que no.

Nuestros cerebros no prestan atención a contenidos aburridos, y es ahí donde se produce el efecto de desconexión. Cuanto más atrapemos desde el inicio a nuestra audiencia, más atención prestará el cerebro y, automáticamente, más elaborada será la codificación de la información.

John Medina es biólogo molecular, autor de varios libros acerca del funcionamiento cerebral. Medina ha realizado muchas investigaciones para conocer el funcionamiento y desarrollo del cerebro. Y algunas de ellas nos descubren lo importante que es saber cómo funciona el órgano más importante de nuestro cuerpo, el cerebro (con permiso del corazón), y, de forma especial, conocerlo para dar sentido a nuestra nueva manera de presentar en público.

Medina insiste en que hay que tener cautivado al auditorio si queremos que las personas que lo conforman retengan un mensaje, una lección, una información importante. Y para ello hay que hacerlo de forma interesante. El primer gran objetivo de una presentación es una apertura que despierte el interés de nuestro público. Las investigaciones apuntan en esta dirección.

PEZ DORADO CONTRA SER HUMANO

Un pez dorado tiene más capacidad de atención plena de forma continuada que un ser humano.

Una audiencia llena de peces dorados nos permitiría garantizar una presentación donde todos los presentes estarían muy atentos. Pero ¿quién tiene como audiencia a un grupo de empresa formado por peces dorados? Y ¿quién quiere ese tipo de audiencia?

En 2015, un estudio realizado por Microsoft en Canadá desveló los siguientes números: el lapso de atención promedio del ser humano se había reducido de 12 segundos, en el año 2000, a 8 segundos en 2015.

El lapso de atención promedio de un pez dorado es de 9 segundos, un segundo más que el ser humano. La atención de las personas ha bajado en cuatro segundos con el cambio de siglo.

El estudio apunta al uso de las nuevas tecnologías como causa principal. Esta investigación nos deja un titular muy especial; ya que el estudio fue idea de Microsoft, ese titular podría ser este: «Bill Gates tiene menos capacidad de atención que un pez dorado».

En este punto, lo único seguro es que captar la atención se ha convertido tanto en un reto como en un objetivo clave a la hora de dar nuestra conferencia.

Es clave por cómo funciona el cerebro y también por cómo nuestra atención ha disminuido, lo cual supone que vuestro esfuerzo para captar la atención de vuestra audiencia habrá de ser mayor. Con técnica, con fórmulas, lo conseguiremos. Vamos con ellas.

CÓMO ABRIR UNA PRESENTACIÓN

Me voy a saltar una regla, la de fijarme siempre en lo positivo de las buenas estrategias, para comenzar compartiendo «cómo *no* hay que abrir». Lo hago porque, en este caso, es la premisa fundamental. Más adelante elegiremos entre las distintas formas de apertura.

Tenemos que evitar aburrir de inicio. Decir durante dos minutos a qué hemos venido, quiénes somos, desplegar nuestro currículum, presentarnos empleando mucho tiempo. Siempre que podamos, que nos presenten, ahorraremos de esta manera estas introducciones tediosas que ya forman parte de nuestra presentación y que alejan a nuestra audiencia. Ya sabemos lo que pasa en el cerebro si aburrimos de buen inicio.

Tenemos que ir al grano, decididos, con algo interesante, importante ya desde el primer segundo. Nuestra presentación empieza cuando abrimos la boca y sale la primera palabra. Realmente debemos interiorizar que nuestra presentación comienza desde el mismo momento en que entramos en escena. Tenemos que conseguir que el instante inicial no genere indiferencia ni rechazo. Que quieran seguir escuchando.

AFIRMACIÓN SORPRENDENTE

Hablamos ahora de uno de los mejores comunicadores del mundo. Pero no es un presentador de noticias en televisión; no es una presidenta de un país, acostumbrada a dar discursos todos los días; no hablamos de uno de los conferenciantes más famosos y reconocidos de Latinoamérica.

Este comunicador, uno de los mejores del mundo, es alguien que ha recibido a lo largo de su vida cientos de golpes en la cabeza. (Cierto es que sus rivales han recibido muchos más.) Hablamos de un boxeador, acostumbrado a estar subido al cuadrilátero golpeando y siendo golpeado, muchas veces en la cabeza.

Permítanme presentarles a Muhammad Ali, antes conocido como Cassius Clay. Considerado como el mejor boxeador de todos los tiempos, fue medalla de oro en los Juegos Olímpicos de Roma 1960 y campeón del mundo de la categoría de pesos pesados en tres ocasiones. Su pelea contra el gran George Foreman lo encumbró a lo más alto. Fue nombrado «Deportista del siglo XX» por *Sports Illustrated*.

Si por algo se asoma Ali a este libro no es por sus logros deportivos. Tampoco está mal conocer a un grande como Ali; mis muchos años vinculados al mundo del deporte se tienen que notar en pequeñas licencias como ésta.

Pero es algo más que una licencia.

Ali fue una figura influyente en su generación, una figura con una extraordinaria relevancia social que levantó la voz por infinidad de causas. Ali se enfrentó a un público entregado que podía hacer preguntas. Ésta fue la primera: ¿Qué harás cuando te retires? Fue entonces cuando Ali comenzó su *speech*, contestando a esa pregunta con una afirmación sorprendente. Su intención era enganchar a su público, conectar, captar su atención, y dijo: «Me gustaría decirles algo que creo os hará pensar. La vida no es verdaderamente larga».

Su «la vida no es verdaderamente larga» dio paso a cantidad de reflexiones de en qué invertimos el tiempo, el que perdemos en cosas menores, el poco que nos queda para hacer lo que de verdad nos gusta, lo que nos motiva. Va despejando poco a poco las incógnitas, las dudas que pudo plantearnos en su comienzo. Lo que es seguro es que es una frase que no deja a nadie indiferente de comienzo.

¿Qué hubiese pasado si Ali hubiera empezado de esta otra forma su presentación?: «Hola a todos, hoy estoy aquí porque me gustaría hablar de ciertas cosas que pienso que os podrían ayudar en vuestra vida. Muchas veces pensamos que tenemos todo el tiempo por delante para vivir y hacer lo que queremos, sin darnos cuenta de que a veces empleamos el tiempo en otras cosas, que no son tan importantes, pero en las que invertimos mucho. Por eso, mi objetivo de hoy es convencerlos de ciertas reflexiones que a mí me han ayudado y espero que a vosotros también».

Se acerca más a un inicio tradicional de presentación, de discurso, de conferencia, de *speech* que cuando menos te golpea en la cara. En este caso nos va que ni pintada la metáfora.

¿Querrías seguir escuchando más? Por suerte, Ali eligió una afirmación sorprendente para capturar nuestra atención desde el primer segundo. Como veis, antes de la frase, porque sólo es una frase, no existen líneas y más líneas introductorias que mancillen el impacto de su apertura.

La vida no es verdaderamente larga.

MUHAMMAD ALI

LAS ANÉCDOTAS PERSONALES

Las anécdotas personales son aperturas que conectan siempre. Y en muchas ocasiones coge a nuestra audiencia desprevenida, no se espera un comienzo con ese grado de acercamiento. Es especialmente recomendable cuando pensamos que parte de la audiencia puede estar en desacuerdo con algunos de los contenidos que vamos a compartir, o cuando buscamos, desde nuestra posición, acercarnos lo máximo posible. Personas que sin buscarlo puedan ser consideradas inaccesibles. Un consejero delegado, una directora general que tiene pocas oportunidades para hablar con sus empleados, y que busca cercanía.

Y, para decidir que la apertura de nuestra presentación, de nuestro discurso, será una anécdota personal, el proceso es sencillo. Se resume en estos tres pasos:

1. Tener una anécdota personal.
2. Querer contarla.
3. Que fortalezca la idea principal del *speech*.

Este punto tercero es muy importante; tiene todo el sentido del mundo que la anécdota personal se convierta en esencia de parte o del todo de nuestra presentación. Si una anécdota personal busca la sonrisa de inicio para rebajar la tensión y contribuir a un ambiente relajado de comienzo, también la podemos utilizar. Mejor si tiene peso en el contexto global de lo que vamos a contar.

Y aún mejor si la anécdota personal une las dos cosas: provocar una sonrisa y tener contenido. Se acercará más a una apertura de Presentación.

A estas alturas, todos coincidiremos en que Steve Jobs fue un gran innovador en muchas cosas. Y una de ellas fue la comunicación. Cambió la forma de entender la comunicación desde la parte más alta de la pirámide de una empresa. Así lo entendió este consejero delegado de Apple. Concibió como esencial que el mejor y más importante anuncio, el comunicador en el que había que delegar los grandes momentos era el consejero delegado, su cabeza visible. Y para eso, la cabeza visible convertía en todo momento sus apariciones en algo especial, todas preparadísimas. Algo de lo que nos queda mucho por aprender en España.

En 2005, Steve Jobs protagonizó en la Universidad de Stanford un discurso brillante, un discurso que se puede estudiar de principio a fin por lo mucho y bueno que tiene de estructura de mensaje y de factor humano. Un discurso que sirvió para inspirar a los presentes y a todos los que pueden seguir disfrutándolo a través de YouTube. Un ejemplo de Presentación que ya hemos tratado y sobre el que volveremos después en otro capítulo de este libro.

Ahora, nos detenemos en él para compartir su comienzo, su apertura. Jobs decide «desnudar» su ego de empresario más importante y relevante del momento (y casi podríamos decir que de todo el mundo) para compartir ante una audiencia universitaria lo siguiente:

Tengo el honor de estar hoy aquí presente en la ceremonia de graduación de una de las universidades más prestigiosas del mundo. A decir verdad, esto es lo más cerca que jamás he estado de una graduación universitaria. (*Sonrisas.*)

STEVE JOBS, apertura de
su ponencia en Stanford (2005)

Jobs apuesta por esta anécdota personal de apertura por tres razones: porque la tiene; porque quiere contarla; y porque fortalece la esencia de su discurso.

¿Os imagináis a una gran personalidad de nuestro país haciendo lo mismo? Pensemos en alguien, en alguna persona de un entorno político, de empresa, docente, de enorme reconocimiento público. ¿Os imagináis que bromearan con que ése fue el momento en el que estuvieron más cerca de una graduación universitaria?

Con esta anécdota personal, Steve Jobs consigue varias cosas. La primera es desplegar una sonrisa en toda la audiencia, que desde ese momento está receptiva a escuchar todo lo demás. Jobs, además, baja del podio, de su altísima posición como figura de referencia, para acercarse a su público. Y lo consigue.

Steve Jobs tiene una anécdota, es suya. Quiere contarla, da ese paso atrevido que busca la conexión. Y, además, nutre la esencia de su discurso: ¿cómo?, con pasión, entrega y esfuerzo, cómo creyendo en uno mismo se puede conseguir lo que te propongas. Entre líneas, Jobs destila un «no fui a la universidad, y falta, lo que se dice falta, no me hizo».

Podríamos en este punto, imaginarnos, como hemos hecho en el caso de Muhammad Ali, cómo hubiese funcionado una apertura, llamémosla «tradicional» (nos quedaremos con este término para situaciones que nos recuerdan a las presentaciones que queremos evitar): «Hola, hoy estoy aquí para hablaros de la importancia que tiene perseguir un sueño y de cómo, demostrando vuestras capacidades, sumadas a una formación adecuada, antes o después... [bla, bla, bla]». (Autor: uno de tantos. Introducción: nada inspiradora.)

Probablemente no habría conectado desde el primer segundo, no habría logrado esa sonrisa que tan bien abre la puerta del cerebro para recopilar información, y no habría sonado interesante. Hubiera sonado aburrido, el cerebro estaría cerrando puertas.

Quedémonos en España. Pensemos en algún consejero delegado español que tenga en su agenda la comunicación, el tema de cómo su liderazgo en comunicación puede construir un liderazgo bueno para él, para sus empleados y para su empresa. Y añadiría..., un liderazgo nada bueno para la competencia.

Nuestro consejero delegado tiene una anécdota personal; y quiere contarla y fortalecer el mensaje, la idea principal de su presentación. Digamos que la anécdota es ésta: «Recuerdo mi primer día en esta empresa. Yo era un becario tímido y con ganas de crecer al que nadie le hacía caso. Mis primeras fotocopias las hice mientras veía pasar directivos hacia sus despachos. Y pensé: imposible llegar allí».

La idea principal de su presentación era que todos en esa empresa, con su esfuerzo, con su dedicación podrían llegar muy lejos. Donde ellos quisieran. Y qué mejor apertura, qué mejor comienzo que reflejar con una anécdota personal la esencia del mensaje desde el primer segundo. Además, nuestro consejero delegado ha bajado de ese en ocasiones figurado podio (y, en otras, físicamente real) que aleja a las audiencias. Una anécdota personal nos acerca tanto como las historias a nuestra audiencia, y nuestra audiencia quiere acercarse a nosotros. Abrimos una puerta que busca una conexión verdadera, porque queremos, y vemos como bueno, compartir una anécdota, una experiencia, una vivencia nuestra. Y, además, esa anécdota lanza un mensaje poderoso y real. El orador se «desnuda» de su cargo, de su *ethos*.

Se desnuda del peso de su cargo en la empresa, de su relevancia social para en ese momento ejercer sólo de lo que toca como un presentador. El *ethos* es uno de los tres pilares de la comunicación de Aristóteles. Aristóteles también nos hablaba del *logos* y del *pathos*. Resumiendo, el *pathos* tiene que ver con la emoción, la pasión, en una comunicación; y el *logos*, con el contenido, el lenguaje y todo lo que lo rodea. En este momento nos interesa un *ethos* que en una comunicación apenas dura un minuto. Ese peso del cargo, de la relevancia social, no sumará si no hacemos una comunicación desde el liderazgo, desde el liderazgo de una persona que busca conectar con otras con la intención de compartir unas ideas que serán buenas para su público.

La anécdota personal ofrece un estímulo emocional adicional que capta la atención del público. Como audiencia, nos puede trasladar a situaciones parecidas que hayamos vivido en el pasado, o incluso nos puede transportar a algunas que queremos vivir en el futuro. Las imaginaremos, las construiremos. En cualquier caso, apelará a las emociones, lo cual favorece una conexión casi mágica entre el cerebro del orador y el cerebro del presentador.

¿Y si no tenemos anécdotas personales?

Aquí hemos rescatado como poder número uno la anécdota personal. Si la tenemos, queremos contarla y tiene peso en la esencia de nuestra presentación, adelante. Es la fórmula perfecta.

Y claro que podemos acudir a otro tipo de anécdotas, las que nos rodean en nuestra empresa, las de miembros del equipo, de trabajadores, de los inicios de la compañía, o bien a anécdotas de nuestro contexto familiar. Han de ser anécdotas que puedan levantar a la gente de sus asientos por curiosas, por impactantes, por sorprendentes, por graciosas.

Y en todos los casos se siguen los tres pasos. Tener una anécdota que contar (en este último caso no es nuestra), querer contarla (aquí se hace más fácil el proceso, no tenemos que «desnudarnos») y que sume en la esencia de la presentación. Este tercer punto hay que fortalecerlo mucho.

Que no haya duda de que esa anécdota tiene que ver con el tema principal. No deberíamos caer en la anécdota que sí logra una conexión de entrada brutal, pero que no aporta a la esencia de ese encuentro.

HUMOR

Steve Jobs nos permite entrar de lleno en otra de las aperturas que siempre funcionan. Es el tipo de apertura que, curiosamente, o no tanto, cumple un papel especial cuando el tema del que se va a tratar lo podríamos considerar denso, serio. Vaya por delante que cualquier posibilidad de allanar el camino para la conexión, desde el primer segundo, vendrá bien. Por esta razón, incluir humor desde el comienzo relaja a los asistentes. Lograr una sonrisa en un auditorio es oro molido. La sonrisa es contagiosa. ¿Os imagináis una sala presentando una sonrisa unánime? Es muy fácil de encontrar, siempre y cuando nuestra apertura contenga humor, que no un chiste.

Una sonrisa llevará a la otra, y llegará así a toda una audiencia dispuesta a seguir escuchando. Y ya se le ha olvidado si el tema era peliagudo, serio o muy denso. Esa audiencia lo va a recibir bien.

Una verdad incómoda es una película documental. En este libro, *Habla como un líder*, ese documental representa el poder de una Presentación. De cómo hay presentaciones que pueden cambiar el mundo y terminar en las salas de cine. En ese caso, el poder de una Presentación terminó en la gran pantalla.

Al Gore, exvicepresidente de Estados Unidos se propuso educar al mundo, a los ciudadanos del planeta Tierra, sobre el calentamiento global. Es aquí donde nos encontramos con el verdadero y positivo significado de la palabra líder. Sólo desde el liderazgo en comunicación, Al Gore pudo convencer a miles de personas. Él habló como un líder, inspiró, persuadió y convenció. Cuántas grandes causas merecen ser representadas por un líder en la parte alta de la organización, representadas por una persona que sea capaz de comunicar y hacer crecer la comunicación de su causa y conseguir así el gran retorno que merece. Y eso, no lo olvidemos, lo conseguimos los seres humanos. La organización y la causa que está detrás no se comunica por sí sola.

Y, con esa misión, Al Gore se preparó una presentación. Una tradicional presentación donde un orador, con *apoyos visuales* (ya trataremos este tema en la «Tercera parte» del libro), tiene a una audiencia delante deseosa de escuchar, de entrada. Luego, es trabajo de Al Gore, y será nuestra misión mañana, la de ganarnos la atención de nuestro interlocutor.

Es una presentación tipo de esas a la que en tantas ocasiones nos enfrentamos en nuestro día a día en nuestras empresas. ¿Qué sensaciones recorrerían tu cuerpo si una presentación tuya terminase convertida en una película?

Al Gore tuvo el extraordinario apoyo de la empresa Duarte Inc. Contó con la colaboración de Nancy Duarte y todo su equipo para el diseño de las diapositivas que apoyarían su presentación. Y ese extraordinario trabajo tuvo su reflejo en la décima película documental más vista en la historia de Estados Unidos. Un ejemplo de hasta dónde puede llegar una presentación.

Tuve la oportunidad de tener conversaciones profundas sobre estas cuestiones con Nancy y su equipo en su sede de Duarte Inc., en Silicon Valley (San Francisco). Nancy Duarte nos desvelará algunas de las claves de una buena presentación en la «Tercera parte: apoyos visuales» de este libro. Compartiremos luego algunos de esos secretos que nos ayudarán a construir unos apoyos visuales impactantes.

En febrero del año 2016, Al Gore volvió a subirse a la alfombra roja de las charlas TED y se presentó ante su público en Vancouver con esta apertura:

Estaba muy emocionado de formar parte de la conferencia «Sueños», y luego me enteré de que la conferencia lideró la sección «pesadilla» de la misma.

AL GORE, apertura de charla TED
«Un caso para el optimismo en el cambio climático»
Vancouver, (2016)

Al Gore utilizó el humor para romper el hielo. Un humor con palabras como «sueño» o «pesadilla». Dos palabras que, además, fueron centrales en su posterior exposición. Al Gore suavizó su entrada en un tema, el del cambio climático, que muchas personas entienden como catastrófico, y que puede serlo; pero está en la mano del orador que los mensajes lleguen desde la cercanía, el entendimiento y el movimiento a la acción.

Ken Robinson ha sido protagonista en el comienzo de este libro por su maestría a la hora de compartir historias que tienen como misión trasladar conceptos muy importantes. En su caso, la educación. Y vuelve ahora a escena y acompaña a Al Gore para sacar a la luz el humor en las aperturas como una herramienta que ayudará a hablar sobre un tema que de entrada no estaría en el listado de los incluidos como atractivos. Importante sí, pero atractivo, lo que se dice atractivo, no. La educación es uno de ellos. El mismo sir Ken Robinson lo reconoce en su presentación:

Buenos días. ¿Cómo están? Ha sido increíble, ¿verdad? estoy abrumado con todo esto. Ahora ya me puedo ir.

KEN ROBINSON, charla TED
«Como las escuelas matan la creatividad»
Monterrey, California, (2006)

En ese instante, cuando apenas habían pasado cinco segundos, todo el público comenzó a sonreír. Y no sería la última vez. Robinson dio decenas de oportunidades para sonreír. Sintió y acertó, que de esta forma, por este camino, la audiencia estaría más y mejor conectada con él. ¡Misión cumplida!

Seguro que antes de una conferencia sobre educación o sobre cualquier otro asunto o tópico de perfil serio, muy pocos esperaríamos que nuestro orador comenzase directo al humor. Sin embargo, ya vemos que conecta. Y eso es lo que buscamos.

ESTADÍSTICA SORPRENDENTE

El uso de datos estadísticos es también una muy buena forma de fabricar una apertura que impresione a la audiencia de comienzo. Busca el efecto *shock* por llamativa, por especial, por sorprendente, por desconocida. Esa estadística nos invita, nos abre la puerta a saber más, queremos seguir escuchando a nuestro orador porque acaba de movernos nuestra realidad, nuestro mundo, lo que conocemos y damos por bueno.

Nos hace despertar con unos números reales que, presentados de una forma impactante, no sólo no pasan desapercibidos, sino que nos despiertan. Nos parecen interesantes y el cerebro se conecta para seguir escuchando. Y todo esto lo conseguimos en el primer segundo de nuestra presentación.

Si una estadística logra este efecto desde el segundo 1, habrá logrado su objetivo. Hay tres buenas noticias a la hora de diseñar, estructurar y elaborar una estadística impactante de comienzo.

La primera: es muy fácil de construir. Sólo tenemos que encontrar el número, el porcentaje, el tamaño, la longitud. Cualquier medida mensurable que nos cautive por sorprendente e inesperada.

La segunda: llegamos desde el primer instante al público que tenemos delante. Esa estadística, que en sí misma tiene un valor especial, lo multiplicará si la personalizamos. Si la dedicamos a nuestro público. Si la diseñamos *ad hoc* para nuestra audiencia.

La tercera: todos tenemos números que compartir, todos tenemos cifras que podemos elevar al nivel de cautivadoras si las presentamos de forma especial y diferente, y además, de comienzo, a veces, sin ni siquiera presentarse...

Imaginemos que nos ofrecen la extraordinaria oportunidad de plantarnos en un escenario con una audiencia maravillosa deseosa de saber más sobre la comida saludable.

En nuestra mano tenemos la posibilidad de transformar hábitos de alimentación en todos y cada uno de los presentes. Hábitos que compartirán con sus familias, con sus amigos. Hábitos alimentarios tremendamente valiosos y que pueden comportar una mayor calidad de vida para ellos y para sus generaciones.

Y en nuestra mano está, o, mejor todavía, en nuestro factor humano, una de las grandes herramientas para inspirar, persuadir y convencer. No me diréis que no merece la pena plantearse este reto de comunicación. Nuestra estructura de mensaje la hemos trabajado con intensidad, y hemos decidido construir una apertura para cumplir con todos los objetivos que hemos compartido. Es ésta:

Mi nombre es Federico García. Soy el responsable de seguridad alimentaria de una reconocida institución que vela por la buena alimentación de los seres humanos. Hoy estoy aquí porque me gustaría hablar de lo importante que, en todas las edades, es el consumo de alimentos y su buena combinación entre ellos para que, de esta forma, consigamos un bienestar que no será sólo flor de un día, sino que nos acompañará el resto de nuestra vida. Y también será muy importante el aspecto educativo, y cómo poder trasladar a los jóvenes las enseñanzas que sobre buena alimentación podemos compartir.

Inicio de discurso tradicional

En este punto de inicio de presentación tradicional, muchos de los presentes habremos desconectado. El tema nos interesa, nos preocupa y queremos saber más. Pero esta fórmula no es comunicativamente impactante, y tampoco cautivadora.

Un gran tema pierde su poder cautivador en los primeros segundos. O lo gana si lo preparamos. Para eso estamos recorriendo este camino juntos. Ésta es una de las herramientas que con más rapidez incorporan los directivos en sus encuentros de coaching ejecutivo, *workshops*, talleres o conferencias. Es un cambio que en muy poco tiempo inspira a la mayoría a la hora de retocar sus tradicionales comienzos.

Jamie Oliver es un joven cocinero británico de cuarenta y dos años de edad, uno de los más influyentes del Reino Unido.

En el año 2010, en Long Beach (California), se subió a la alfombra roja de TED para compartir historias de su proyecto antiobesidad en Hungtinton (Virginia Occidental).

Oliver tenía y tiene un deseo: enseñar a todos los niños la importancia que tiene la comida saludable. En el momento de escribir este libro, su presentación ya había recibido más de ocho millones de visitas en la página oficial de TED. Jamie Oliver quiso compartir una idea, algo que buscamos todos; pero una idea sólo se hará grande si la comunicamos bien, con impacto, si conectamos, si llegamos a nuestras audiencias. Y una buena fórmula es una apertura con una estadística que conecta a tu público. De esta forma, en los primeros segundos de tu presentación conseguirás que el tema de la charla, que inicialmente es tuyo, pronto se convierta en el de tu audiencia. El chef decidió comenzar de esta forma su presentación:

Tristemente, al finalizar los 18 minutos de nuestra charla, cuatro estadounidenses que están vivos estarán muertos por los alimentos que comen. Mi nombre es Jamie Oliver. Tengo treinta y cuatro años.

¿Quién no querría escuchar más después de este comienzo? ¿Quién no siente curiosidad o incluso preocupación si el tema lo sugiere después de una apertura de este tipo? ¿Quién no quiere saber más?

Si la respuesta es afirmativa a estas tres preguntas, nuestro cerebro estará entregado a la causa de la conexión humana gracias a nuestro orador. El primer gran éxito de nuestra presentación se ha logrado con esta apertura.

Y, por cierto, como veis, tiene el «atrevimiento» hasta de presentarse después. Fue al grano desde el primer momento. Brillante.

Jamie Oliver siguió los tres pasos que siempre ayudan a crear una estadística sorprendente. Por mi experiencia propia, y después de haber visto a cientos de personas construyéndolas, el tiempo que se invierte en encontrarla y darle forma no tiene precio si lo comparamos con el impacto y la eficacia que demuestra en una presentación. Es una inversión de tiempo rentable. Además, nos evitará empezar de cualquier forma «tradicional», modalidad que ya sabemos que en este tiempo no conecta, sino lo contrario.

Volvamos sobre las «tres buenas noticias» para compartir respecto de las aperturas:

1. *Encontrar el número.* Jaime Oliver tiene decenas de números que podrían ayudar a lanzar su mensaje principal, y se queda con uno: el de los «muertos por los alimentos que comen».
2. *Personalizar la estadística.* Está en California (Estados Unidos), ante un número concreto de personas que él conoce. «Cuatro estadounidenses estarán muertos por los alimentos que comen» es un misil directo de apertura a la audiencia. ¿Cómo no nos va interesar si puedo ser el próximo? Para esto, ha encajado el número de asistentes entre la periodicidad de las muertes para que el valor del código temporal, los 18 minutos, y el numérico, las cuatro personas, vayan dirigidos a los presentes. Si mañana ese mismo mensaje es compartido en una presentación en Río de Janeiro, la personalización será otra para que logre el mismo impacto. Quizá variará (seguro) el número, pero no la esencia de la personalización: «X brasileños estarán muertos por los alimentos que comen...».
3. *Todos tenemos números que compartir.* Por mucho que alguien nos intente convencer de lo difícil que puede ser componer esta apertura, no lo logrará. Todos tenemos cifras, números, porcentajes, medidas que, bien seleccionadas, ayudan a dar un valor especial al mensaje de apertura.

ESTADÍSTICA CON DOBLE SHOCK

Si la apertura con una estadística sorprendente funciona, hay otro recurso, utilizando la misma fórmula, que dobla el efecto de la primera. Sólo cuesta un poquito más trabajarla. De nuevo nos enfrentamos a un proceso sencillo.

¿Qué pasaría si no sólo ofrezco una estadística? ¿Y si presento dos?

La primera estadística de apertura ya ha logrado su efecto, el de captar mi atención, me ha impresionado, estoy abierto a lo que viene después. Pero ¡aún hay más! En pleno proceso de digestión de la primera, sorprendes con una segunda.

Imaginemos una presentación en la que la idea principal es ésta: la seguridad en los vuelos comerciales gracias al descanso de los pilotos. Habría mensajes que apoyarían diversas líneas de actuación para conseguir este propósito: mayor descanso para los pilotos o abrir la puerta a contrataciones para disponer de mayor personal, entre otros. Este segundo punto es el que genera mayor oposición y el que afecta al presupuesto de la compañía. Es ahí donde está el reto del proceso de persuasión. Entrarán con una idea, y nuestra comunicación busca cambiar esos argumentos y convertir en buenos los nuestros.

Y llega el momento de comenzar esa presentación. En esta ocasión nos ahorramos el ejemplo de discurso tradicional, que os podéis imaginar. Ése es el que, después del primer minuto, te dices: «¡Madre mía... Y me quedan 30 minutos!».

Hace unos años, un periódico publicó que, en un vuelo británico de larga distancia, dos pilotos se quedaron dormidos en la cabina, dejando al atestado avión sin supervisión con el piloto automático.

Un sondeo que se hizo público antes de una votación en el Parlamento europeo sobre las horas de vuelo reveló que estaba en peligro la seguridad en los vuelos.

El cansancio de los pilotos y la seguridad en el aire son motivo de una presentación en la que hay mucho en juego, y decidimos impactar con una estadística sorprendente con doble *shock*. Podría ser así:

El 56 por ciento de los pilotos admite haberse dormido cuando estaban en la cabina del avión.

Directivo ficticio de aerolínea, charla ficticia
«Seguridad en el aire. Cansancio de los pilotos»

Ésta sería una apertura de estadística sorprendente al uso que seguro nos sorprendería, nos importaría. Querríamos saber más, por supuesto. ¿Por qué ocurre eso?, ¿cómo es posible?, ¿cuándo?, ¿se está trabajando en nuestra seguridad? Esta estadística, este comienzo nos invita a seguir escuchando.

No contentos con eso, en nuestra faceta de comunicadores, consideramos que todavía podemos sumar un doble *shock*:

Uno de cada tres pilotos dijo haberse despertado y encontrado al copiloto dormido.

Directivo ficticio de aerolínea, charla ficticia
«Seguridad en el aire. Cansancio de los pilotos»

Éste es un caso real, una encuesta con resultados verídicos, alarmantes, y con unos números que propician un diseño de apertura que logre su objetivo desde el punto de vista de comunicación. Porque tenemos esos números, los utilizamos y lo personalizamos según el público que tengamos delante.

En el proceso de creación de la estadística sorprendente con doble *shock*, es importante el ensayo desde el punto de vista de factor humano.

Siempre debe haber contacto visual, algo que tenemos que ensayar y ver como clave, muy importante en todas las aperturas, y no sólo en ésta. Todos los comienzos de nuestros discursos deben tener conexión visual con nuestra audiencia. Si durante el discurso tenemos la necesidad en ocasiones de acudir al papel, lo haremos en otros momentos. Nunca en la apertura.

Y, de forma particular, en este tipo de apertura es esencial la pausa, el silencio, entre una y otra. El presentador debe evocar con su buen factor humano lo siguiente: «Si la primera estadística te ha sorprendido (*Pausa.*), ahí va la otra». Entre una y otra se debe generar la pausa-suspense necesarios para que el mensaje multiplique su efecto.

La estadística sorprendente con doble *shock* de este ejemplo que hemos querido construir basado en un informe real quedaría así:

El 56 por ciento de los pilotos admite haberse dormido cuando estaban en la cabina del avión. (*Pausa.*) Uno de cada tres dijo haberse despertado y encontrado al copiloto dormido.

Directivo ficticio de aerolínea, charla ficticia
«Seguridad en el aire. Cansancio de los pilotos»

LA PREGUNTA

La pregunta es una técnica de apertura muy recomendable cuando se está empezando en el apasionante arte de influir en los demás a través de nuestras presentaciones, discursos, conferencias o *speechs*.

En cualquier situación de comunicación entre seres humanos, la persona a la que va dirigida esa comunicación se plantea, seguro, preguntas. Y nosotros, como oradores, tendremos que contestar a todas esas preguntas con nuestro hilo argumental para acercarnos más y mejor al proceso que debe finalizar en convencer a nuestro interlocutor.

¡Todas nuestras audiencias se hacen preguntas!

En el caso de una presentación de un producto o de servicio, ¿por qué comprarlo o contratarlo?, ¿por qué es diferente?, ¿será bueno para mí?, ¿cumplirá mis expectativas?

Si acudimos a un discurso de una personalidad relevante, ¿por qué adherirme a su causa?, ¿por qué caminar a su lado y no con el del competidor de enfrente?

En una conferencia, ¿qué me voy a llevar de ella?, ¿cómo me puede ayudar?

En un *speech* de nuestro consejero delegado antes de cambios importantes de la empresa: ¿es lo que necesitamos?, ¿nos ayudará a fortalecernos?, ¿cómo lo haremos?, ¿cuál será el coste?

En todos los casos en los que una persona va a ponerse delante de otras a comunicar, hay muchas preguntas en la audiencia. Pensando en una audiencia que está por la labor y que rema a favor, la técnica de la pregunta es buena. En el caso de un público que tiene sus dudas sobre lo que se va a hablar, o incluso oposición, cobra especial importancia.

Vaya por delante que la pregunta se puede utilizar, es un recurso válido, en cualquier momento de nuestra presentación. Más adelante veremos cómo nos ayuda a introducir bloques de contenido.

Ahora vamos a fijarnos sólo en el peso que presenta en la apertura de una presentación.

Hacer una pregunta de comienzo tiene su sentido. Es la pregunta, o una de las que el público se está haciendo. Y la vamos a contestar, vamos a despejar esas incógnitas.

Nuestra audiencia quiere, necesita o busca respuestas, y nosotros estamos ahí para dárselas. También ocurre en el caso de un maestro, un profesor, un profesional que busca en su conferencia cambiar una habilidad, transformar y hacer crecer a su clase a través del traslado de conocimiento. En este punto, procede sugerir que profesores, maestros, docentes, formadores y toda persona que busca incorporar habilidades en los demás deben buscar su maestría absoluta en técnicas de comunicación. Toda vez que el conocimiento está al alcance de cualquiera, y por tantas vías, el nuevo rol de este grupo de comunicadores está enfocado a inspirar y crear experiencias directas.

¿Cómo podemos construir una apertura impactante en quince minutos? ¿Qué participante de una sesión de comunicación de alto impacto no querría conocerlo? Y, ¿cuántos de ellos, sabedores de que acuden a un plan de formación de presentaciones en público, no se hacen esa pregunta? Si la ponemos de inicio, ya respondemos, ya iniciamos el camino para desvelar eso que nuestra audiencia necesita.

El factor humano, como siempre que manejamos estructuras de mensaje que planificamos en el papel en blanco, tiene que aparecer bien para poner el broche de oro a nuestra presentación.

¿Dónde está el secreto para formular bien una pregunta de comienzo? Para formular bien una pregunta con todo el peso del factor humano favorable a la puesta en escena debemos plantearla de la siguiente manera:

1. *Hacerla despacio.* No tener prisa en compartir este momento clave. Todos tienen que enterarse bien de la pregunta.
2. *Contacto visual permanente.* El contacto visual ha de ser constante y repartido a todos los asistentes (como en todas las aperturas).
3. *No cantar.* Es decir, no hacer esa pregunta con ese tono cantarín que tanto «duele» al oído. (Ya sabéis que me refiero a terminar las preguntas en entonación ascendente.) Además, una pregunta de comienzo, de apertura, debe plantearse desde una locución cercana a una frase enunciativa. Y, claro está, con una muy buena vocalización.
4. *Hacer una pausa en cuanto termina la pregunta.* Este punto es fundamental por cómo funciona el cerebro cuando hacemos preguntas. La pregunta es una herramienta clave cuando se quiere captar o recuperar la atención de nuestro público. En el caso de la apertura, busca captar la atención del público desde el primer segundo. Y lo hace, además, gracias al comportamiento del cerebro cuando escucha una pregunta. Es imposible no estar conectado con la persona que te la plantea. Y hay un segundo factor, todavía más relevante, después de la pregunta, y es que se produce una contestación automática en el cerebro. El cerebro contesta a tu pregunta en silencio, de forma inconsciente; por tanto, el éxito en la conexión está garantizado.

Hay ocasiones en que podemos plantearnos si es buena la idea de hacer que el público participe. Es decir, que conteste con la voz a una pregunta de apertura. Mi sugerencia, por los años de experiencia, es que resulta muy atrevido hacer participar a un público en el primer segundo.

Es bueno que nos ganemos su confianza, que se conecten, que estén con nosotros, y que, cuando el flujo de conexión orador-audiencia sea bueno, promovamos que el público participe. Una pregunta que sea contestada en voz alta añade el factor participación, que tan buen clima puede generar en un auditorio o en una sala de reuniones.

James Edward Hansen es un físico y climatólogo estadounidense de la Universidad de Columbia. Ésta que vamos a compartir es una de las aperturas con pregunta más extraordinarias que yo haya podido ver nunca. (En un instante tendremos la oportunidad de analizar la apertura que Hansen llevó a cabo en California en el año 2012.)

Mi pregunta es la siguiente: si escucháis este inicio de presentación, es momento de contestar con sinceridad, ¿Querríais seguir escuchando? ¿Os interesaría conocer todo lo que esconde y no enseña la pregunta?

Así comenzó:

¿Qué conozco yo, un científico reticente del medio oeste, que pueda hacer que me arresten en una protesta frente a la Casa Blanca? Y, ¿qué harían ustedes si supieran lo que yo sé?

JAMES HANSEN, apertura de su charla TED
«¿Por qué debo hablar del cambio climático?»
California, (2012)

Suya es esta afirmación sobre el futuro que le aguardaría a la Tierra debido al calentamiento global: «Veremos cambios que harán de la Tierra un planeta diferente al que conocemos».

Hansen decidió comenzar con una doble pregunta su conferencia con el objetivo de despertar el interés. De alguna manera, sus dos preguntas, especialmente la segunda, invitan a seguir escuchando porque plantean incógnitas. Y todos queremos resolver las incógnitas.

Es difícil quedarse cognitivamente impasible ante una pregunta como ésta: «Y, ¿qué harían ustedes si supieran lo que yo sé?».

Automáticamente, nos conectamos con nuestro orador, porque nos estamos haciendo preguntas que podrían ser comunes para gran parte del público asistente.

¿Qué sabe James Hansen?, ¿qué información oculta conoce?, ¿sabremos nosotros de qué se trata?, ¿qué es tan importante como para ser planteado como un gran secreto?

Todas estas preguntas conducen a un único camino: al de querer seguir escuchando, querer saber más, querer resolver la incógnita planteada. Por tanto, el profesor James Hansen logró cumplir con el objetivo de una apertura que despertase verdadero interés.

EXPERIENCIA

Es el momento perfecto para que fabriquemos juntos tu apertura. De pasar por tu experiencia y probar a comenzar tu presentación de una forma diferente a la tradicional: con una apertura al estilo del método Presentación.

La propuesta es sencilla. Elige un tema en el que estés trabajando en este momento o, simplemente, uno que quieras compartir con otras personas. Si además tienes en breve una presentación, un discurso, una conferencia en público o un momento de comunicación que es

importante por algo, mejor todavía. Hagamos una pausa en la lectura y probemos nuestro diseño de apertura eligiendo todas las fórmulas posibles. El reto es plantear una apertura diferente para el mismo mensaje.

¿Cuál nos gusta más?

¿Qué apertura ayuda más y mejor a lanzar el mensaje principal?

¿Tengo la mejor anécdota posible justo para ese tema? ¿Hemos trabajado en un número clave, en un porcentaje que nos presenta una apertura brillante?

En unas presentaciones funcionará mejor la estadística, o la pregunta, o el humor. Te invito a que pruebes.

El primer paso es elegir el mensaje principal que debe motivar nuestra apertura.

Éste es el cuadro de objetivos de los invitados que nos han ayudado a crear aperturas efectivas:

APERTURA PARA CONVENCER		
Jamie Oliver	Comer saludable	Estadística
Al Gore	Salvemos el planeta	Humor
Ken Robinson	Las escuelas matan la creatividad	Humor
Steve Jobs	Lucha por tu sueño	Anécdota
Directivo aerolíneas	Descanso para los pilotos	Estadística doble shock
Muhammad Ali	La vida es muy corta	Afirmación sorprendente
James Hansen	El futuro de la Tierra	Pregunta

Ahora decide cuál es tu mensaje principal y escríbelo en un cuadro como este.

MENSAJE PRINCIPAL

Y ahora busca, diseña y escribe una apertura distinta con cada una de las opciones mostradas.

AFIRMACIÓN SORPRENDENTE

ANÉCDOTA PERSONAL

HUMOR

ESTADÍSTICA

ESTADÍSTICA CON DOBLE SHOCK

PREGUNTA

Una de las aperturas que hayas trabajado te gustará más que las otras. Para definir qué apertura es la elegida para iniciar tu presentación, ensáyala en la situación más parecida a la que será la realidad. Después del ensayo irás descartando las menos brillantes gracias al factor humano. Y digo las *menos* brillantes porque todas serán buenas comparadas con las aperturas de algunas de las presentaciones que pueden acompañarte el día del evento. Así, tu apertura te hará diferente y conectará mejor. Elige una para ese proceso final; si quieres puede intervenir todo tu equipo, tu familia, tus amigos. Es muy útil hacer todas las aperturas delante de ellos. Te ayudarán, como público, a acertar.

LA IDEA

Desde el segundo uno, captura la atención de tu público.

6. LA IDEA: CÓMO CONSTRUIRLA, COMPARTIRLA Y HACERLA GRANDE

Debería alegrarme si hubiera sido capaz de acercarme a una idea central como usted lo hizo en sólo dos minutos.

EDWARD EVERETT
(carta a Abraham Lincoln)

Nos hacíamos algunas preguntas al comienzo de este viaje, y una de ellas tendrá en este capítulo una respuesta tan sencilla como efectiva.

¿Cuántas ideas podemos compartir en una presentación? Y, tan importante o más, ¿cuántas de ellas se quedan en nuestra audiencia?

Estas preguntas deben ayudarnos a despejar una de las dudas más importantes que tenemos cuando queremos diseñar una comunicación efectiva ante un público, bien sea una presentación, un discurso, una conferencia, etc. El corazón de toda presentación se sustenta en una idea. Diría más, en una sola y gran idea. Todo acto de comunicación en el que una persona busca conectar con otras tiene como misión principal compartir ideas. Las ideas han sido siempre, y lo siguen siendo ahora, la herramienta más poderosa que tiene el ser humano para cambiar creencias, para mover a la acción a los demás, para dar a conocer otras formas de hacer y de sentir. La historia de los seres humanos está llena de ideas que han merecido y merecerán ser compartidas.

Y es aquí donde entramos de lleno en cómo construir una idea que merezca ser compartida. Una idea poderosa, valiosa e impactante que puede ayudar, y mucho, a entender cómo concebimos el mundo.

Puede ayudar, y mucho, a sentir que el servicio que nos están ofreciendo es un paso de gigante para mí, para mi institución, para mi empresa o para mi familia.

Puede ayudar, y mucho, a incorporar una habilidad o unos recursos que incidan directamente en mi crecimiento personal, en mi aprendizaje, de forma directa e inmediata. Para compartir con éxito una gran idea, ésta deberá ser presentada con un gran factor humano. Que la idea conecte de forma directa con nuestra audiencia dependerá mucho de nuestra manera de exponerla, del énfasis de nuestra voz y del poderoso acompañamiento del lenguaje corporal.

Los cajones de miles de mesas de trabajo en oficinas, en despachos y, por qué no, en muchos hogares, están llenos de ideas que no se han hecho grandes porque no fueron compartidas, entregadas o comunicadas de una manera impactante.

¿CÓMO CONSTRUIR UNA IDEA?

Antes de comenzar a trabajar en ese papel en blanco que nos ayudará a ir componiendo nuestra presentación tenemos que definir, cuanto antes, cuál es la idea principal que queremos compartir. Qué idea principal, que en ese momento es nuestra, queremos que llegue a los demás y que se incorpore como suya desde el mismísimo instante en que finaliza la presentación. La idea comenzó siendo del orador, fue compartida, y terminó siendo del público: misión cumplida.

Y este punto es clave, decisivo, a la hora de incorporar una estructura de mensaje cautivadora. Cuántas presentaciones se pierden porque, sin más, no estaba clara su idea. O, peor incluso, porque no había siquiera una idea principal diseñada como tal.

Este comienzo es fundamental. Debemos dedicar tiempo a construir nuestra idea, sólo una, ésa que nos gustaría que se llevara nuestra audiencia de forma clara. Una idea que sirva para mover a la acción en el sentido que sea.

Ahora es momento de responder a la pregunta de cuántas ideas se pueden compartir en una presentación y cuántas de ellas quedan en nuestra audiencia.

Se quedan muy pocas, muy pocas. Por eso, sólo conseguir que una idea, sólo una idea, quede en la mente de nuestra audiencia de forma precisa, clara, para siempre, será un gran éxito. No será el objetivo de este capítulo luchar por compartir cientos de contenidos. Debemos pensar que ese estudio en el que hemos estado trabajando durante meses, o ese plan de marketing que igualmente nos ha llevado mucho tiempo construir, no será nunca recordado de forma íntegra, nunca.

Qué sucede, qué pasa si conseguimos que la idea principal que fortalece y da valor a esa presentación quede en la audiencia, y no sólo ese día.

Qué sucede si, además, logramos que sea memorable, que se recuerde durante mucho tiempo. Si conseguimos que sea recordada para siempre, habremos logrado lo que grandes oradores hicieron antes.

Si es así, esa idea habrá cumplido su misión, la de ser entregada de forma brillante y efectiva. Además, estaremos más cerca de convertirla en memorable.

Lo primero que hacemos en este punto es quizá acabar con la vieja creencia de que en una presentación se pueden compartir muchas ideas. Como tenemos claro que una idea es la principal, trabajemos en esa línea.

Pensemos que, después de nuestra presentación, las personas que nos han escuchado pueden llevarse sólo una idea, sólo eso, una idea. Y cuando digo y escribo sólo eso, ya os imagináis que se trata de un «sólo eso» grandioso.

Os habrá pasado, seguro, como oradores y como audiencia, algo que debería pasar cada vez menos hasta que llegue el momento en el que podamos decir: ya no me ha pasado más. Éstas son algunas de las frases, algunas de las cosas que podemos escuchar después de una presentación en un análisis, el que ahora nos interesa, que afecta directamente a la idea.

Como orador: «No tengo muy claro si he compartido de forma clara la idea». Como audiencia: «Me marchó sin saber cuál es la idea principal». Como orador: «He puesto toda mi energía en compartir varias ideas de forma directa y muy clara». La audiencia: «Yo creo que la idea principal es que trabajemos unidos»; «Para mí, la idea principal es que el proyecto comience cuanto antes»; «Según mi percepción durante la presentación, la idea principal es que tenemos que dar un cambio en la estructura de la empresa».

La mala noticia, que tiene solución, es que esto nos pasa en ocasiones. La buena noticia es que esto no nos va a pasar nunca más si trasladamos sólo una idea.

Desde ya, pensemos en construir una idea, esa que fotografía nuestra charla como esencial. Pensemos también, hagamos ese ejercicio, que las personas que tenemos delante sólo se acordarán de una idea. Sólo se acordarán de esa idea, y todos los presentes coincidirán en esa única idea. Habremos logrado mucho más que en otras ocasiones.

Las 300 personas que han acudido a nuestra reunión de equipo, a nuestra charla en la universidad, a nuestra presentación de producto, se han llevado nuestra idea puesta. Misión cumplida.

Algo que ayuda a construir la idea es pensar que en esa presentación habrá medios de comunicación, y que, al término de la misma, sólo van a destacar como titular nuestra idea principal.

Pensemos en qué idea nos gustaría ver reflejada en la red, en internet, si sólo tuviese que ser una. Si nos ponemos en esta situación, nos será más fácil. Tenemos que imaginar, y en algunos casos seguro que a muchos de vosotros ya os habrá pasado u os pasará, que después de nuestra presentación se hace una búsqueda en Google sobre la intervención y aparecen cientos, miles de búsquedas que coinciden en destacar la misma idea, el mismo titular. Habremos entonces conseguido el objetivo. Que la idea sea una, y que sea así para todo el mundo.

En nuestro proceso de creación de la idea, esto nos obligará a ir reduciendo las nuestras, de veinte, quince, diez ideas a sólo una. Porque, posiblemente, una tenga más sentido, más peso, o reúna mejor la esencia de nuestro mensaje principal ese día.

IDEA NUEVA Y SORPRENDENTE

Aquí van algunos de los secretos que, en mi experiencia, y con ayuda de algunas y algunos buenos comunicadores que las han construido muy bien, funcionan siempre para diseñar una idea.

Que la idea sea nueva o, si no lo es, que lo parezca. En comunicación, cuando estamos escuchando a alguien nos sentimos atrapados siempre que esa persona nos está contando algo nuevo. El cerebro se despierta y siente una necesidad de estar conectado siempre que una persona comparte una idea nueva.

El cerebro está diseñado para abrir la puerta a la recepción de más información, más contenido, si la idea es nueva; es uno de los alimentos del cerebro que hace que éste se despierte. El cerebro es el órgano más importante del cuerpo, con permiso del corazón. En comunicación, el cerebro es y será nuestro referente. Si lo que estás escuchando no resulta novedoso, sino repetitivo, si no crees que esa idea te traslada a un lugar más avanzado y piensas que ya lo has escuchado antes, entonces, tu cerebro no se apasiona tanto. De hecho, lo hace mucho menos, y no abre tanto esa puerta que hace que otros contenidos entren de una forma mucho más sencilla. La idea nueva consigue un «sí» del cerebro a permanecer en alerta positiva, porque ahí están pasando cosas que merecen la pena.

En este punto, pueden aparecer algunas dudas al respecto. Un directivo acostumbrado a hacer presentaciones comentaba, no sin cierto desaliento: «Es que no siempre, o diría muy pocas veces, tengo algo nuevo que contar». Es ahí donde diferimos. Siempre tenemos ideas nuevas que compartir..., y si no, como adelantábamos hace un instante, haremos que parezcan nuevas. Algo tendrán de diferente, de especial, seguro.

El mundo del cine, del séptimo arte, cuya esencia se basa en contar historias, nos ayudará a compartir esta propuesta. Es posible que muchos de los que estáis leyendo este libro, o bien vuestros hijos, vuestros sobrinos..., hayáis visto las películas de *La saga Crepúsculo*.

La relación imposible entre una chica de la tierra (un ser humano) y un vampiro o un hombre lobo. La protagonista se debatía entre el amor de uno de ellos, o de los dos. Otra película, también muy popular, *Avatar*, de James Cameron, nos muestra otra relación también llena de dificultades, entre un marine del ejército de Estados Unidos y una extraterrestre.

En los dos casos nos podríamos hacer la misma pregunta: ¿es una película nueva?, ¿es una historia nueva? En los dos casos, las dos historias, las dos películas las hemos visto más veces de las que nos imaginamos desde que los hermanos Lumière encendieron el primer proyector de cine allá por el año 1895. Es la eterna historia del amor imposible que tan bien describió William Shakespeare en su *Romeo y Julieta*. La idea, por tanto, no es nueva, la historia no es nueva, pero lo parece. El envoltorio de la idea hace que nos llegue como fresca y del momento. Y, de hecho, en parte es así. Muchos de los ingredientes que rodean a esa idea que no es nueva, pero que acaba presentándose como tal, hacen que la recibamos como novedosa. Y esto, en comunicación, es un logro. Nuestro cerebro se dispone a conectar ante lo nuevo.

IDEA EN UNA FRASE

Queremos que nuestra audiencia haga suya nuestra idea, porque le ayudará a comprender un estudio, porque le ayudará a conocer mejor un producto o un servicio, porque le ayudará a tomar una decisión de futuro.

La idea principal siempre debe resumir, siempre, la esencia del beneficio personal que se llevarán las personas que han acudido a escucharnos. Porque esa idea tiene que ser y debe ser buena para ellos en el sentido que sea. Esta valoración de la idea es la más elevada en cuanto a concepto. ¿Es beneficiosa la idea principal para las personas que nos escuchan? ¿Supone un beneficio personal? Si es así, ahora lo que tenemos que lograr es construirla y estructurarla de forma sencilla. Para eso, pensaremos en nuestra idea como una frase de muy pocas palabras, con un máximo de siete palabras. Es en la idea más que en ningún otro lugar de nuestra estructura de mensaje donde el concepto de «menos es más», multiplica su valor. Una idea no puede ser un párrafo gigantesco.

No compongamos ideas que ocupen varias líneas y que nos lleven medio minuto o un minuto expresarlas en una exposición oral. Esa amalgama de contenido será otra cosa, pero no una idea. La idea sólo será una frase, ésa que pretendemos que no olvide nuestro auditorio; primero, por el valor que tendrá para todas las personas que la recuerden y la sientan cuanto más tiempo mejor; y segundo, porque será más fácil de retener cuanto más breve sea y más se parezca a un eslogan. Por tanto, nuestro eslogan, nuestro titular, será necesariamente breve. Funciona.

REPETICIÓN

Éste es uno de los elementos clave en nuestro discurso, en nuestra presentación, siempre que queramos diseñar primero y presentar después con éxito nuestra idea. Cuando estamos trabajando en nuestra estructura de mensaje escribimos en nuestra página en blanco, en nuestro guion, esa idea principal.

Esa idea elegida por nosotros como única.

Esa idea que, en caso de no ser sólo una, pondríamos la primera de la lista para que se la lleve nuestra audiencia.

Y luego viene el momento clave. Es el momento en que nuestro mejor factor humano debe ponerla en escena con éxito, para que no haya duda de que esa frase breve que hemos elegido como eslogan sea la que nuestra audiencia entienda como idea principal, y no otra. Desde el punto de vista del factor humano, cuando llegue ese momento debemos tener presentes varias técnicas.

Justo antes de comunicar esa idea principal haremos una pausa de especial intensidad. Los silencios también comunican, no hay que renegar de ellos. Existen, los podemos utilizar, y cumplen su función.

Hablo de un silencio que predisponga a las personas que nos escuchan; un silencio que nos anticipe que está a punto de llegar uno de los momentos clave de nuestro *speech*.

Haremos una pausa, y entonces compartiremos nuestra idea. Y no lo haremos de forma rápida, la entregaremos mejor de forma pausada. Y no esconderemos nuestra voz, la proyectaremos como corresponde a ese momento especial. Y no miraremos al papel (en caso de que estemos acudiendo a él como guion de vez en cuando). Será entonces más que nunca cuando estableceremos el más potente y cautivador contacto visual. La idea se expresa mirando a las personas que tenemos delante, con las que compartimos, nunca mirando un papel.

Así pues, la idea será entregada después de un silencio, de forma pausada y siempre con contacto visual.

Éstos son tres trucos que garantizan que nuestro público se quede, de forma inconsciente, con esa frase como idea principal, y no con otra. Nuestro discurso estará plagado de frases que acompañan nuestra idea principal, pero no son la idea principal. Si construimos bien la idea (estructura de mensaje) y la presentamos mejor (factor humano) ésta calará en nuestra audiencia y obrará la transformación. Si falla uno de estos dos aspectos, simplemente, los mejoraremos en nuestra siguiente Presentación. Porque funciona.

Y, en este punto, hay algo relevante que podemos compartir: si una idea está muy bien construida pero el factor humano no la acompaña, se perderá en la sala; si una idea no está muy bien construida pero el factor humano rebosa de presencia, actitud y energía, la hará crecer.

Nosotros queremos formar parte del grupo de los que la diseñan muy bien y la presentan mejor. Misión cumplida: idea entregada con éxito.

LAS IDEAS DE STEVE JOBS

En un instante seguimos con más elementos que nos ayudarán a construir la idea. Ahora os propongo que volvamos con uno de los mejores fabricantes de ideas de este tiempo en el mundo de la empresa: Steve Jobs. Podríamos dedicar muchas páginas para sacar a la luz algunos de los secretos mejor guardados en sus presentaciones. Esto ya lo hizo muy bien mi buen amigo Carmine Gallo en su libro *Las presentaciones: secretos de Steve Jobs*. Os recomiendo su lectura.

Si me parece importante fortalecer uno de los pilares fundamentales en cuanto a estructura de mensaje, que no es otro que la idea, Jobs nos sirve de guía excepcional, porque él, mejor que nadie, conocía el valor, el peso de construir una idea (en su caso, para presentar un producto). Se ha hablado mucho del proceso innovador de Jobs en sus productos Apple. Desde mi perspectiva,

si en algo innovó sobremanera fue en la comunicación; él mostró cómo un consejero delegado, gracias a su liderazgo (que ya sabemos que se asienta en el poder de la comunicación), podía «vender» sus productos como nadie.

Podríamos preguntarnos si los productos Apple son únicos en sí mismos o por la comunicación tan directa y tan especial que hizo el jefe de la compañía. Jobs los elevó a otro nivel. Son muchas biografías las que reflejan que Jobs daba mucha importancia a las presentaciones y dedicaba el tiempo que fuera necesario a ellas. Por eso, su fabricación de la idea se convertía en esencial.

Hay varios ejemplos de cómo el poder de una idea puede transformar la percepción que podemos llegar a tener, en este caso concreto, de un producto. La evolución de Jobs en sus comunicaciones públicas fue un hecho, y fue una evolución a mejor. Lo que nunca varió fue la intención decidida de construir una idea.

Hoy nos quedaremos con una. En el año 2007, Apple presentó el iPhone... Veis..., aquí, en una línea, tenemos una de las grandes transformaciones que poco a poco deberían llegar a nuestro país en el mundo de la empresa. Apple no presentó nada, Apple no puede presentar nada. Lo presenta un ser humano con su mejor factor humano. Y, evidentemente, Apple está detrás.

Jobs presentó el iPhone y construyó una idea en los términos que hemos ido compartiendo. La idea principal de Jobs fue ésta: «Hoy, Apple reinventa el teléfono».

Ésa es la idea que construyó para hacer fácil a la audiencia la única idea que debían llevarse si sólo fuera una. Hubo más presentación, y algunas otras técnicas fueron utilizadas. Más adelante profundizaremos en alguna más de ellas.

Entonces, ¿cómo no vas a comprarte un iPhone? Te has marchado de allí después de que Jobs te diga que su empresa, Apple, ha reinventado el teléfono. Y tú quieres formar parte de ese momento. Por supuesto, en este tipo de comunicaciones te invito a que camines en esa dirección, lo último que se hace desde el punto de vista de la comunicación es vender el producto de forma directa. La idea no fue: «Pon un iPhone en tu vida».

Jobs no lo vende; tú lo quieres comprar.

¿Cuánto mérito tiene la idea en el éxito de comunicación final de un ser humano?

¿Podemos dar un paso más en la construcción de una idea para convertirla en una de nuestras herramientas más poderosas en nuestra próxima comunicación? Vamos con ella.

REPETICIÓN DE LA IDEA

Podemos preguntarnos si es suficiente con la fórmula de creación y entrega de la idea para que, entre el público, entre nuestros potenciales inversores o nuestro comité de dirección no haya duda de la idea principal.

¿Qué pasaría si en nuestra presentación hemos tenido cinco momentos que bien podrían entenderse como nuestra idea principal?

Imaginemos este escenario: hemos hecho cinco silencios en cinco momentos determinados, de forma pausada y con un efectivo contacto visual, hemos compartido cinco frases. Y sólo una es la idea principal. Pero eso sólo lo sabemos nosotros, no las personas que tenemos delante, a las que las cinco frases les han sonado parecidas. Ahora serán ellos los que elegirán con cuál de ellas

quedarse. Esto se salta la regla de entregar la idea desde el inicio, no dejemos que nuestro auditorio construya la idea. Primero, porque es nuestra obligación de oradores hacérselo fácil y, segundo, porque pueden elegir la idea que no queremos como primera y principal.

Como esto puede suceder, propongo una estrategia muy fácil de componer y que siempre ofrece un buen resultado. Además, resulta muy aconsejable ponerla en práctica de forma especial cuando se empieza en esto de hacer presentaciones con método. Se trata de la repetición.

Quizá entre nuestros lectores haya muchos que piensen, porque se lo dijeron en la escuela, que siempre que podamos debemos buscar sinónimos para trasladar sensación de conocimiento del lenguaje. O que, en la medida de lo posible, debemos evitar la repetición de las palabras, ya que eso puede denotar carencias.

Es momento de derribar otra vieja creencia en este viaje por los secretos de la comunicación al alcance de todos.

En expresión oral, en comunicación oral, la repetición es retención. La repetición es retención.

Como veis, yo mismo podría haberlo hecho de otra manera. Por ejemplo, así: en expresión oral, en comunicación oral, la repetición es retención, la reiteración es sujeción.

Pensemos que la frase «la repetición es retención», funciona en sí misma como una idea, y, cuando es pronunciada por segunda vez con idénticas palabras, su efecto es multiplicador.

Si una idea la repetimos al menos una vez, aseguraremos que ésa será la elegida por nuestro público. Ya hay algo que la diferencia de la otras cuatro en nuestro ejemplo anterior. Esa idea es la elegida, la repetida.

Esta técnica de locución de expresión oral es efectiva y muy fácil de componer. Sólo tendremos que decidir cuándo aparece por primera vez, cuantas veces queremos repetirla y dónde ubicamos la última repetición.

¿Cuándo? Cualquier momento es bueno. Como sugerencia: evitar que sea al comienzo. Poner la idea de entrada enseña en exceso la preparación de la misma, resta naturalidad. Y, además, no nos permite situarla previamente con un contenido excitante que consiga el clímax necesario para que la idea emerja con toda su fuerza, con todo su poder inspirador y persuasivo.

¿Cuántas veces? Cómo mínimo compartamos la idea dos veces. Ya la hemos repetido, y hemos logrado el efecto. Si queremos que sean más veces, sólo el ensayo en voz alta, y en una situación de ensayo lo más parecida a la realidad, nos permitirá decidirlo. *A priori*, repetirla muchas más veces, cinco, seis, puede resultar innecesario o crear saturación. En otras ocasiones, sin embargo, el *speech* es tan redondo con unas repeticiones de ideas bien ubicadas que puede convertir nuestro discurso en memorable.

¿Dónde? De las tres, ésta es la pregunta más importante desde mi punto de vista. Si consideramos que vamos a repetir la idea un par de veces, sugiero que esa segunda vez no sea muy lejos de la primera. Para que las dos, por su cercanía dejen la impronta que queremos, que ésa es la idea principal. Si fuesen más de dos, la propuesta es la misma. Para que la idea se fortalezca por su repetición debe estar cerca en esos minutos clave donde estamos compartiendo la idea, que siempre estaría apoyada de más contenido, obviamente.

Y hay una última sugerencia que responde a ese dónde que funciona de forma especial cuando estamos comenzando a crear nuestras propias presentaciones: ponerla al final. La repetición de la idea —bien sea por segunda, por tercera o por sexta vez— como última frase

cumplirá una segunda función: la de cierre de nuestra presentación.

Se convertirá en la frase final de nuestra historia, la frase final de la película que recordaremos para siempre. Porque es la última y porque, para nuestra audiencia, será además una repetición que le recordará a la primera o a las anteriores veces que la escuchó.

Está estudiado que la última frase en un discurso es la que queda grabada a fuego en el cerebro de nuestra audiencia. Si, además, ésa es la idea principal, ¡qué más podemos pedir! Para que funcione debemos tener presente que, después de lanzar nuestra idea principal al final de nuestra presentación, sólo podemos decir después: GRACIAS.

Si este apartado terminase aquí, y la idea principal del mismo es «la repetición es retención», algo que he compartido en cuatro ocasiones, sólo podría terminar de una manera si nuestra elección es que también sirva de cierre. Terminaría así: «La repetición es retención. Gracias».

Lo único que podemos añadir es un «gracias». No añadamos ningún otro contenido, ninguna frase o frases que sumen información en ningún sentido. Ya no es el momento; eso tenemos que hacerlo antes. Si queremos que nuestra «idea-cierre» funcione, ésta debe ser la última frase, la última de verdad.

LA IDEA, O EL SUEÑO, DE MARTIN LUTHER KING

El doctor en filosofía Martin Luther King fue un pastor de la Iglesia baptista, pacifista y activista del movimiento por los derechos civiles para acabar con la discriminación contra los afroamericanos en Estados Unidos. Fue laureado con el premio Nobel de la Paz. Organizó y llevó a cabo marchas por el derecho al voto, la no discriminación y otros derechos civiles básicos. Murió asesinado el 4 de abril de 1968.

Barack Obama fue el presidente número 44 de Estados Unidos, desde el 20 de enero de 2009 hasta el 20 de enero de 2017.

Son dos ilustres comunicadores que nos han dejado grandes momentos. Y ninguno de los dos nació, nos cuentan, con un don para la comunicación. Ni Luther King ni Obama recibieron alguna iluminación especial para pasar a la Historia como grandes líderes. Ambos pasaron a la Historia como líderes gracias a su comunicación. Ya hemos visto y compartido que la comunicación es la habilidad que más y mejor construye el liderazgo en una persona.

Y si hay algo en lo que los dos coinciden, como uno de sus valores en comunicación, es en la construcción y en la entrega que en sus discursos hacen de la idea. Abstrayéndonos de si en los dos casos, especialmente en el de Barack Obama, hay un equipo entregado al diseño de los discursos, fijémonos en el poder de una idea bien construida y extraordinariamente presentada.

I HAVE A DREAM («TENGO UN SUEÑO»)

Martin Luther King pronunció en Washington, el 28 de agosto de 1963, un discurso memorable en defensa de los derechos civiles de los negros. Han pasado cincuenta y cinco años, y la frase «*I have a dream*» («Tengo un sueño») ha quedado para la historia. Y seguro quedó en la mente y en el corazón de todas las personas que asistieron *in situ* a este discurso. Y si quedó entre otras cosas es porque esa frase, esa idea fue construida y entregada en los términos que hemos compartido.

Luther King empleó dieciséis minutos en su discurso, y uno de los objetivos de su *speech* era trasladar una idea por encima de las demás: yo tengo un sueño. Construyó esta idea y la repitió hasta en nueve ocasiones. Concentró la repetición de la idea principal en dos minutos de discurso, en los dos minutos más importantes. Dos minutos en los que concentró la estructura de mensaje diseñada, construida con anterioridad, y en los que la presentó con un silencio previo, de forma pausada y con una proyección de voz extraordinaria. Objetivo cumplido: la idea elegida por Luther King fue la idea que se llevaron todos los presentes. Y no podía ser otra, no dio lugar a confusión, no dio lugar a elegir otra. Y, por supuesto, era innecesario construir ninguna propia, porque el pastor lo hizo fácil, la entregó de forma sencilla. Su repetición funcionó. La repetición es retención.

Muchas partes del discurso son un ejemplo de estructura de mensaje extraordinaria, luego volveremos sobre algún elemento.

En este punto, nos quedamos con la idea, perfectamente presentada.

Éste es el fragmento principal del discurso de Martin Luther King, en el que nos enseña cómo estructurar una idea:

Les digo a ustedes hoy, mis amigos, que, pese a todas las dificultades y frustraciones del momento, yo todavía **tengo un sueño**. Es un sueño arraigado profundamente en el sueño americano.

Yo tengo un sueño de que un día esta nación se elevará y vivirá el verdadero significado de su credo: «Creemos que estas verdades son evidentes: que todos los hombres son creados iguales».

Yo tengo el sueño de que un día, en las coloradas colinas de Georgia, los hijos de los exesclavos y los hijos de los expropietarios de esclavos serán capaces de sentarse juntos en la mesa de la hermandad.

Yo tengo el sueño de que un día incluso el estado de Misisipi, un estado desierto, sofocado por el calor de la injusticia y la opresión, será transformado en un oasis de libertad y justicia.

Yo tengo el sueño de que mis cuatro hijos pequeños vivirán un día en una nación donde no serán juzgados por el color de su piel, sino por el contenido de su carácter. **¡Yo tengo un sueño hoy!**

Yo tengo el sueño de que un día, allá en Alabama, con sus racistas despiadados, con un gobernador cuyos labios gotean con las palabras de la interposición y la anulación, un día, allí mismo, en Alabama, pequeños niños negros y pequeñas niñas negras serán capaces de unir sus manos con pequeños niños blancos y niñas blancas como hermanos y hermanas. **¡Yo tengo un sueño hoy!**

Yo tengo el sueño de que un día cada valle será exaltado, cada colina y montaña será bajada, los sitios escarpados serán aplanados y los sitios sinuosos serán enderezados, y que la gloria del Señor será revelada y toda la carne la verá al unísono.

Aaron Sorkin es un guionista, productor, dramaturgo y actor estadounidense. Ha escrito, entre otras, las obras de teatro *A few good men* y *The Farnsworth invention*, las series de televisión *Sports Night*, *The West Wing*, *Studio 60 on the Sunset Strip* y *The Newsroom*, y los guiones de *Algunos hombres buenos* (1992), *El presidente y Miss Wade* (1995), *La guerra de Charlie Wilson* (2007), *La red social* (2010), *Moneyball: Rompiendo las reglas* (2011) y *Steve Jobs* (2015).

Para Sorkin, el *I have a dream* de Martin Luther King es el mejor discurso de la historia. Pensemos juntos en el valor que tendrá en tus próximos discursos, en tus próximas presentaciones de negocios, de empresa o de emprendimiento la utilización de esta técnica. Se trata de una técnica utilizada por un grande que fue capaz de poner en escena el, para muchos, mejor discurso de la Historia.

Cómo vamos a renunciar a la técnica que hizo posible ese momento de comunicación histórico. Sólo con que a nosotros nos funcione parecido, imaginad el retorno que podríamos conseguir.

Que las técnicas están a nuestra disposición para ser utilizadas es una obviedad. Quizá no sea tan obvio reforzar un pensamiento. Una cosa es utilizar una técnica que funciona, y otra, plagiar. Plagiar es de mediocres, utilizar técnicas que funcionan, de inteligentes.

Y Barack Obama era y es inteligente. Con él vamos ahora.

YES WE CAN («SÍ PODEMOS»)

Chicago, 11 de noviembre de 2008. Cuarenta y cinco años después del discurso de Martin Luther King, Barack Obama pronunció su famoso discurso como flamante recién elegido presidente de Estados Unidos. El nuevo inquilino de la Casa Blanca hizo grande la idea que compartió durante toda la campaña, esa idea, ese eslogan, ese titular que repitió hasta que, ese día, en Chicago, lo convirtió en memorable ante decenas de miles de personas. El *Yes we can* («Sí podemos»), que muchos consideraron que lo condujo a la Casa Blanca. ¿Y de qué se acuerdan los estadounidenses del discurso de Obama?

Será difícil que recuerden párrafos completos, será difícil que, hoy, cientos de ellos pudieran repetir más de treinta segundos de ese *speech* que en su día les hizo sentir algo especial.

Lo que es seguro es que todos, y digo todos sin temor a equivocarme, repetirían el famoso «*Yes we can*». Sí podemos. La idea principal de la presentación de Obama ha quedado para siempre en el cerebro de todos los que la escucharon. Obama repitió hasta en siete ocasiones su idea-eslogan «*Yes we can*». Y, además, a diferencia de Luther King, decidió que la idea principal sirviese de cierre de su discurso. Antes vimos la importancia que tiene, el valor en cuanto a impronta y durabilidad en la audiencia, el hecho de que la idea principal ejerza de cierre. Obama así lo hizo.

El que fuera después presidente de Estados Unidos concentró la idea en dos minutos y cuarenta y cinco segundos en el tramo final de su discurso.

Obama decidió que su «*Yes we can*» resonaría en la parte final de cada entrega de contenido, hasta en siete ocasiones. Martin Luther King presentó la idea principal, «*I have a dream*», en el comienzo de los bloques de contenido. Es otra de las diferencias en una estructura muy similar. Como ya hemos visto, el reverendo la repitió hasta en nueve ocasiones.

Obama compartió la idea en tres ocasiones, y fue en la cuarta cuando esa idea dejó de ser únicamente suya. Desde ese momento ya era de su audiencia. La cuarta ocasión en la que pronunció su idea-eslogan, «*Yes we can*», ya fue repetida por su público. Y desde ese momento hasta el final del *speech*, la idea resonaba en la voz de Obama y era repetida por el público.

Obama, como Martin Luther King puso un gran factor humano a la idea. Silencio previo, pausa y proyección de voz. Esa técnica de locución, además de la repetición, hizo que todos se fuesen con una idea, sólo una, en la cabeza y en el corazón.

Hablamos de esa idea que queríamos construir y que, en una búsqueda de Google, miles de webs reflejarían como sólo una. En el caso de Obama, misión cumplida también.

Éste es el fragmento principal del discurso de Barack Obama en el que nos enseña cómo estructurar una idea:

Y esta noche, pienso en todo lo que ella ha visto durante su siglo en Estados Unidos, la desolación y la esperanza, la lucha y el progreso; las veces que nos dijeron que no podíamos y la gente que se esforzó por continuar adelante con ese credo estadounidense: **sí podemos**.

En tiempos en que las voces de las mujeres fueron acalladas y sus esperanzas descartadas, ella sobrevivió para verlas levantarse, expresarse y alargar la mano hacia la papeleta. **Sí podemos**. Cuando había desesperación y una depresión a lo largo del país, ella vio cómo una nación conquistó el propio miedo con un New Deal, nuevos empleos y un nuevo sentido de propósitos comunes. **Sí podemos**.

Cuando las bombas cayeron sobre nuestro puerto y la tiranía amenazó al mundo, ella estaba allí para ser testigo de cómo una generación respondió con grandeza y la democracia fue salvada. **Sí podemos**.

Ella estaba allí para los autobuses de Montgomery, las mangas de riego en Birmingham, un puente en Selma y un predicador de Atlanta que dijo a un pueblo: «Lo superaremos». **Sí podemos**.

Un hombre llegó a la Luna, un Muro cayó en Berlín y un mundo se interconectó a través de nuestra ciencia e imaginación.

Y este año, en estas elecciones, ella tocó una pantalla con el dedo y votó, porque después de 106 años en Estados Unidos, durante los tiempos mejores y las horas más negras, ella sabe cómo Estados Unidos puede cambiar. **Sí podemos**.

Estados Unidos, hemos avanzado mucho. Hemos visto mucho. Pero queda mucho más por hacer. Así que, esta noche, preguntémonos, si nuestros hijos viven hasta ver el próximo siglo, si mis hijas tienen tanta suerte como para vivir tanto tiempo como Ann Nixon Cooper, ¿qué cambio verán? ¿Qué progreso habremos hecho?

Ésta es nuestra oportunidad de responder a ese llamamiento. Éste es nuestro momento. Éstos son nuestros tiempos, para dar empleo a nuestro pueblo y abrir las puertas de la oportunidad para nuestros pequeños; para restaurar la prosperidad y fomentar la causa de la paz; para recuperar el sueño estadounidense y reafirmar esa verdad fundamental, que, de muchos, somos uno; que mientras respiremos tenemos esperanza.

Y donde nos encontremos con escepticismo y dudas y con aquellos que nos dicen que no podemos, contestaremos con ese credo eterno que resume el espíritu de un pueblo: **sí podemos**.

Gracias. Que Dios os bendiga. Y que Dios bendiga a los Estados Unidos de América.

EL MEJOR DISCURSO DE LA HISTORIA

Este encabezamiento nos permitiría, a cada uno de los que lean estas páginas, elegir un discurso diferente. Hay una frase, muy utilizada en España que dice: «Hay tantos seleccionadores nacionales de fútbol como personas». Habría, por tanto, millones de equipos en función de cada seleccionador. Con los discursos pasa algo parecido, para cada uno de nosotros, el mejor discurso será aquel que a nosotros nos llegó de forma especial, diferente, por el contexto, por nuestro aprendizaje, por el contenido o, simplemente, por el poder cautivador de la persona que lo puso en escena.

A continuación vamos a compartir el que es, para mí, uno de los mejores *speechs*, sin duda. Lo es por la persona que lo hizo, ya que no se trata de una persona acostumbrada a dirigirse a grandes públicos, tampoco con responsabilidades de gobierno, ni trabajando en su día a día en una profesión que tenga que ver con medios de comunicación. Por eso tiene un especial valor.

Una de las técnicas que más y mejor utiliza es la idea.

Es momento de presentaros a una mujer, en aquel momento una niña de trece años de edad, que, en 1992, silenció al mundo.

Imaginaos el poder de comunicación que exhibió Severn Suzuki, así se llama nuestra protagonista, que su *speech* pasó a la historia como «La niña que silenció al mundo».

Suzuki acudió a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo que se celebró en Río de Janeiro en 1992, y que se conoció como «Cumbre de la Tierra».

Suzuki se subió al atril para hablar, y, por supuesto, hizo algo más que hablar. Llegó a todos los asistentes de una manera cautivadora gracias a su factor humano y también a su estructura de mensaje, porque la tenía. No perdió practicante en ningún momento el contacto visual para lanzar sus ideas. Y, como hemos visto en muchos casos, siguió algunos de los patrones que hemos compartido y que también utilizaron figuras como Luther King, Obama y otros grandes. ¿Y cómo pudo hacerlo una niña de trece años de edad? Ahí radica la magia de unas técnicas que están a nuestra disposición para utilizarlas y conectar mejor con otras personas. Éste es uno de los momentos que os recomendaremos en la parte final del libro, «Momentos inspiradores en YouTube». (Éste hay que disfrutarlo; son sólo seis minutos de absoluta inspiración.)

Suzuki manejó varias ideas, directas, y las colocó al comienzo de varios grupos de información. La anáfora, la repetición en el inicio de varios párrafos de una frase idéntica, permitió que se convirtiesen en mensajes principales de su discurso.

Los delegados de los países allí presentes tuvieron que «aguantar» una combinación directa, bien construida y que, posiblemente, no esperaban. Lo que es seguro es que no la habrán olvidado.

Ésta es la idea del *speech* «La niña que silenció al mundo», de Severn Suzuki, en la Cumbre de la Tierra, en Río de Janeiro (1992).

No saben cómo arreglar los agujeros en nuestra capa de ozono.

No saben cómo devolver los salmones a aguas no contaminadas.

No saben cómo resucitar un animal extinto.

Y no pueden recuperar los bosques que un día talaron y que antes crecían donde ahora hay desiertos.

Si no saben cómo arreglarlo, por favor, dejen de estropearlo.

En la actualidad, Severn Suzuki es conferenciante y presentadora de televisión, ya apuntaba maneras. Y su labor principal sigue estando ligada a la conservación del planeta.

LA IDEA DE LINCOLN

Hemos comenzado este capítulo con la siguiente frase: «Debería alegrarme si hubiera sido capaz de acercarme a una idea central como usted lo hizo en sólo dos minutos» (Edward Everett, carta a Abraham Lincoln).

Es el momento perfecto para dar luz al valor de esta inspiradora frase, que, además, nos allanará el camino para el siguiente capítulo de este método: la *regla de tres*. Tu mapa de contenidos directo al cerebro y memorable.

Unamos estas preguntas iniciales: ¿es efectivo contar muchas cosas?, ¿y emplear mucho tiempo en contarlas?, ¿cuántas ideas podemos compartir con nuestra audiencia?, ¿y cuántas de ellas se quedan en la audiencia?

La historia del discurso de Abraham Lincoln en Gettysburg responderá a todas ellas sin dejar lugar a duda sobre lo que funciona muy bien y lo que no funciona tan bien.

Entiendo, en este punto, que todos queréis ser efectivos, muy buenos comunicadores y lograr el objetivo de compartir vuestros mensajes con los interlocutores que corresponda.

En ese tiempo, Edward Everett era reconocido como el mejor orador de la época. Everett fue diplomático y político, y llegó a ser gobernador de su ciudad natal. También fue educador, un buen profesor de la Universidad de Harvard de la que luego fue también presidente.

Por una poderosa razón, por ser un gran orador, fue requerido como estrella invitada a la ceremonia de dedicación del Cementerio Nacional de Gettysburg en 1863.

La organización también sugirió invitar al presidente de Estados Unidos, Abraham Lincoln; su papel se acercaba más al del clásico telonero. El cantante principal era Edward Everett.

Pues bien. Everett intervino durante algo más de dos horas, dedicó unas trece mil palabras a su público. El mejor orador del momento se entregó a la causa de inspirar, persuadir y convencer. Su técnica elegida fue ésa. (Ya estamos respondiendo a algunas de las preguntas sin tener todos los elementos.)

Sumemos la segunda parte de la historia, que resulta fundamental. Según se cuenta, Abraham Lincoln se preparó el *speech* en un tren, y, además, estando aquejado de un proceso febril. Finalmente diseñó una breve presentación de algo menos de tres minutos. Lincoln utilizó apenas 226 palabras para convencer. Fíjense como Everett ganó por goleada en palabras, utilizó trece mil frente a las 226 de Abraham Lincoln, pero perdió en efectividad por K.O.

Los dos, con idéntico objetivo, decidieron tomar caminos distintos. Más de 150 años después ha quedado en la memoria de todos la célebre idea de Lincoln: «El gobierno del pueblo, por el pueblo y para el pueblo».

¿Y cuál fue la idea principal de Everett?, ¿tenía una idea principal?, ¿estaría camuflada entre los cientos de frases que lanzó al público?

Los dos comenzaron como oradores, y sólo uno terminó liderando su comunicación gracias a la idea principal. La que se convirtió en mensaje principal y memorable para todos los asistentes.

Tiempo después, Everett envió una carta a Lincoln diciéndole que, en su largo discurso, le habría gustado estar tan cerca de la idea central como el presidente de Estados Unidos lo estuvo en algo menos de tres minutos.

Con esta historia real, Lincoln responde a las preguntas que acabamos de hacer, y Everett, gracias a su carta, ilustra como nadie el poder de este capítulo («La idea: cómo construirla, compartirla y hacerla grande»).

Si somos capaces de hacer una idea grande, la convertiremos en el mensaje principal de nuestro discurso. Ya hemos visto, y podríamos poner muchos ejemplos más, el peso atractivo-cognitivo que presenta.

Hablamos de la técnica según la cual la idea nos permite meternos de lleno en otra parte de la estructura de mensaje esencial. La idea principal de Lincoln («El gobierno del pueblo, por el pueblo y para el pueblo») nos abre el camino a la lectura del próximo capítulo, porque encierra, además, dos técnicas en una.

Bienvenidos a la regla de tres.

LA IDEA

Si no puedes resumir tu idea en pocas palabras, no la tienes tan clara.

7. LA REGLA DE TRES: TU MAPA DE CONTENIDOS, DIRECTO AL CEREBRO Y MEMORABLE

Sangre, sudor y lágrimas.

WINSTON CHURCHILL

No hay mejor forma para comenzar compartiendo el poder de la *regla de tres* que el ejemplo del ex primer ministro británico Winston Churchill. Gracias Winston por acompañarnos una vez más y ayudarnos a despejar algunos de los secretos mejor guardados de la comunicación. Es tal el poder de la regla de tres que una frase mítica ha pasado a la historia y se reconoce pasados más de 75 años de esta forma: «Sangre, sudor y lágrimas».

Corresponde a su primer discurso como primer ministro en la Cámara de los Comunes, el 13 de mayo de 1940. Lo que sucede es que la frase original nunca fue pronunciada de esta forma. La frase original que pronunció Churchill en aquel discurso decía así: «Sangre, esfuerzo, lágrimas y sudor».

¿Por qué entonces ha pasado a la historia de otra forma?

¿Qué magia esconde la regla de tres para que nuestro cerebro decida que sean tres y no cuatro las ideas que recordemos? ¿Por qué hemos eliminado de nuestra capacidad de retención uno de los conceptos? ¿Por qué no dos? ¿Sería entonces más fácil de recordar todavía?

Y una última pregunta, ¿por qué también hemos cambiado el orden en esa frase? Hemos pasado de «Sangre, esfuerzo, lágrimas y sudor» a «Sangre, sudor y lágrimas», no a «Sangre, lágrimas y sudor».

Éste es el ejemplo más extraordinario de cómo, aun sin existir la regla de tres en una estructura de mensaje bien planificada, el cerebro tiende a buscarla. Porque es una fórmula cómoda de captación de la información. Nos llega más y mejor, y, lo que es más importante, se convierte en memorable.

Una regla de tres bien planteada en nuestro papel en blanco y extraordinariamente entregada por nuestro factor humano consigue lo que todos ansiamos en una intervención pública. Que nuestras palabras no se las lleve el viento. Que permanezcan lo máximo posible en nuestra audiencia. Y esto es algo que la magia de la regla de tres consigue. Por eso, en este libro, *Habla como un líder*, consideramos la regla de tres como uno de los elementos más valiosos a la hora de ponernos delante de nuestra audiencia. Porque ha funcionado, funciona y funcionará.

En este caso, la famosísima frase de Churchill fue pronunciada de otra manera, y nuestro cerebro decide que son tres las palabras que permitirán su almacenamiento para siempre. Y, además, se altera el orden original de las palabras.

Además de en su estructura, toda regla de tres guarda un segundo secreto en el factor humano. Y es el de la musicalidad. La frase tiene que tener un tono melódico que hará que sea muy memorable. Se queda. Entra bien en nuestro cerebro. Y, para llegar a esta conclusión, sólo tenemos que interpretar en voz alta la regla de tres para escuchar, en nuestra propia voz, cómo suena mejor.

Ya hemos visto que la frase original de Churchill, «Sangre, esfuerzo, lágrimas y sudor», acabó quedando en nuestras mentes como «Sangre, sudor y lágrimas», pero la regla de tres cambia de orden, además, este enunciado respecto al que hubiera sido lógico si sólo quitamos de la ecuación la palabra esfuerzo: «Sangre, lágrimas y sudor».

Os invito a que hagamos una pausa en la lectura del libro y dediquemos unos minutos a una práctica que nos ayudará a interiorizar el poder de la regla de tres. Ensayemos con la frase «Sangre, lágrimas y sudor» (la interpretamos un par de veces en voz alta).

Ahora ensayemos con la frase «Sangre, sudor y lágrimas» (la interpretamos también un par de veces en voz alta).

¿Con cuál te quedas? La musicalidad en la regla de tres es una pieza clave para grabar todavía más las ideas en nuestras audiencias.

Churchill dedicó gran parte de sus esfuerzos al uso de la palabra en tiempos de guerra para buscar la paz. Era un gran degustador de discursos que invertía tiempo en la construcción de cada frase. Según sus distintas biografías, Churchill cambiaba aquellas palabras que consideraba más valiosas, más poderosas para lograr el resultado final. Y todas éstas eran ensayadas en voz alta. Sólo cuando una palabra pasa por nuestro gran instrumento diseñado para influir, la voz, sólo entonces, la palabra muestra su poder absoluto.

El primer ministro británico fue un apasionado del uso del lenguaje, y él más que nadie en la Historia sabe lo que es tener enfrente a una persona que también buscó en el uso del lenguaje todo el poder para llevar a la guerra al mundo entero; esa persona era Adolf Hitler.

Sir Winston no sólo fue para muchos el mejor político y estadista británico, sin duda el más recordado de la historia en su país y fuera de él. Hoy día siguen apareciendo publicaciones y se siguen rodando películas sobre su figura, de la cual, en muchos casos, se destaca como uno de sus grandes valores el del uso de la palabra. Su liderazgo se asentó, entre otras cosas, en su poder de comunicación.

Churchill dio prioridad de nivel 1 a sus «presentaciones», bien fueran discursos, conferencias o alocuciones, porque de ellas dependían mensajes muy importantes. Ésta es una técnica que debemos hacer nuestra. De nuestras presentaciones, de nuestras buenas presentaciones, dependen resultados y retornos que seguro serán importantes. Por eso tenemos que trabajarlas y no dejarlas a la improvisación. Algo quizá no muy conocido en la historia personal de Churchill es que fue galardonado con el premio Nobel de Literatura en el año 1953. Recibió el Nobel por su dominio de las descripciones biográficas e históricas, así como por su brillante oratoria en defensa de los valores humanos exaltados.

Esta historia de Churchill, su brillante oratoria, su gusto por el medido uso de las palabras y su famosa frase «Sangre, sudor y lágrimas» nos permiten entrar de lleno en uno de los grandes secretos de la oratoria que nos permitirá transformar nuestras presentaciones de una manera eficaz.

¡Cuán poderosa es la regla de tres que hasta nuestro cerebro elimina el cuarto concepto de la ecuación! Quiere tres, necesita tres, y se quedará con tres. Por tanto, hagámoslo fácil a partir de ahora.

LA REGLA DE TRES: SU ESENCIA

Es momento de saber y desvelar varias de las claves que nos ayudarán a considerar la regla de tres como uno de nuestros valores más importantes si queremos tener una comunicación exitosa, directa y que dure en el tiempo en la mente y en los corazones de nuestro público.

¿Por qué el cerebro prefiere recibir los conceptos de tres en tres?

¿Cuántos momentos históricos se han valido de la regla de tres para mover a la acción a países? ¿Es fácil diseñar una regla de tres? A esta última pregunta le damos ya respuesta, porque anticipa momentos alegres. Sí, es fácil. Sólo tenemos que incorporarlo a nuestro ADN de comunicadores, como quien cambia de marcha sin pensar al volante de un vehículo.

¿Cuánto pagaríamos por mantener tres ideas en la mente de nuestra audiencia por mucho tiempo? ¿Y para siempre? Éste es el sueño de todo gran comunicador que aspire a dejar la impronta de algo que puede ser vital para su audiencia.

Pensemos en la gran cantidad de presentaciones de empresa que no logran ni los mínimos objetivos de captación de atención. Cientos de presentaciones de empresa que no valen para nada porque, sencillamente, las personas que han estado presentes no se han llevado nada. No son capaces de destacar ni tres ideas principales. Deberíamos preguntarnos si tenemos algo que ver en eso, si podemos hacer algo y si es momento de hacerlo.

Es una forma efectiva de compartir conceptos, ideas, de tres en tres, que serán captados por el cerebro de nuestro público de forma sencilla e inmediata y que posiblemente serán memorables. Serán recordados durante mucho tiempo.

Es una fórmula, una técnica, que busca evitar la entrega de información en bloques de contenido, de información densa que complica el objetivo de que nuestra audiencia retenga de forma óptima la información que se está compartiendo.

Cuando pensamos que hacemos bien compartiendo nueve o trece puntos, no estamos en el buen camino. Distintos estudios demuestran nuestra dificultad a la hora de retener la información. Lo que debería invitarnos a trabajar en un plan de comunicación sencillo si lo que queremos es que nuestra audiencia retenga la información que estamos compartiendo. Podríamos entenderlo como el objetivo más simple cuando una persona se pone delante de otra para inspirarla, persuadirla y convencerla: que se entere. Que se lleve en su mochila nuestro mensaje. Es el objetivo más simple y, a la vez, el más complejo.

Sabemos que los seres humanos podemos retener pequeñas cantidades de información en la memoria a corto plazo. El científico e investigador George Miller publicó un informe titulado «El mágico número siete, más o menos dos: algunos límites sobre nuestra capacidad para procesar información».

George Miller dejó claro en su ensayo que tenemos una capacidad de almacenamiento limitada en nuestra memoria a corto plazo, que está entre cinco y nueve, es decir, siete más o menos dos. Este número, el siete, representaba las limitaciones de las capacidades de los seres humanos para el procesamiento de información.

Miller reflejó también que, si esa información no era de su interés, no quedaría almacenada en su memoria.

Hagamos un rápido ejercicio que nos ayudará a entender como la regla de tres es amiga de la captación de la información, y que, por tanto, representa una herramienta que podemos potenciar siempre que queramos hacerle la vida fácil a nuestro interlocutor desde el punto de vista cognitivo.

Te voy a pedir que durante tres segundos mires estos números:

2 6 9 9 1 8 8 4 6

Y ahora sin mirar, repítelos en voz alta.

Volvemos ahora con la misma dinámica, con estos otros números. Dedícale otros tres segundos y, después, sin mirar el libro, repítelos.

419 683 429

Detrás de este ejercicio se esconde la esencia de la regla de tres. En los dos casos teníamos nueve números que compartir. Mañana serán ideas, conceptos, palabras, frases. Y en la primera opción nos ha sido difícil, como receptores, retener la información casi en el tiempo real que nos ha sido entregada. En este caso, y para este ejercicio, tres segundos.

¿Cuántos números has recordado?

En el segundo caso, los hemos unido en grupos de tres, y nos ha sido mucho más fácil retenerlos.

¿Habías pensado en cómo memorizamos, casi diríamos de forma instintiva, los números de teléfono?

Veamos unos ejemplos: 292 564 677; 217 567 988.

Así nos aprendemos los números de teléfono. Entregados de tres en tres, algo que permite, además, cierta musicalidad cuando pronunciamos tres números, tres palabras de forma consecutiva, lo cual ayuda a que el cerebro las retenga.

Por tanto, si está demostrado que el ser humano tiene algunos límites para procesar la información, ¿por qué no encontramos caminos para hacerlo más fácil? Uno de ellos es la regla de tres.

CONSTRUYE TU REGLA DE TRES

En esencia, como hemos visto, construir una regla de tres tiene como objetivo presentar de forma sencilla tres elementos, agrupar en tres los conceptos, no entregarlos en masa. Ahí es donde se pierden, porque tenemos una capacidad limitada de procesar la información.

Una técnica pura para componer una regla de tres efectiva podría ser resuelta de la siguiente forma. Vamos a utilizar, si os parece, los tres pilares de este libro: *factor humano*, *estructura de mensaje* y *apoyos visuales*. (Por cierto, este libro tiene sólo tres partes. Algún objetivo persigue, claro.)

Una regla de tres pura comienza explicando las tres ideas que vamos a compartir:

Hoy estamos aquí para hablar de los elementos que construyen el liderazgo en la comunicación de un ser humano. Son el factor humano, la estructura de mensaje y los apoyos visuales.

Continúa entrando a desarrollar cada uno de esos tres puntos que hemos adelantado:

Comenzaremos hablando del factor humano: qué es, cómo podemos moldearlo y cuánto tardamos en construirlo. *[Aquí, el orador desarrolla este punto.]*

El segundo pilar clave es la estructura de mensaje. Enfrentarnos a un papel en blanco tiene el objetivo de plasmar un mensaje directo, sencillo y memorable. *[El orador desarrolla este punto.]*

El tercero y último son los apoyos visuales. En este tiempo no hay presentación de empresa o de negocios que no incluya unos apoyos visuales. Nos preguntaremos si son efectivos, si ayudan al presentador y si corresponden a este tiempo.

Y cierra recordando los que han sido tres puntos clave de los que queremos dejar especial impronta en nuestra audiencia:

Queríamos insistir, así nos despedimos, con los que consideramos factores fundamentales para todas aquellas personas que quieran liderar su comunicación. El factor humano, la estructura de mensaje y los apoyos visuales.

Éste ha sido un ejemplo de una regla de tres pura sobre la que siempre se pueden hacer variaciones.

No siempre tenemos que recordar al final los tres puntos porque en la estructura de nuestro discurso estamos en un punto medio que no procede.

También es una fórmula numerar cada paso, lo que fortalece el seguimiento por parte de la audiencia:

Los tres valores de los que dependerá nuestro futuro [...]. El primero [...]; el segundo [...]; el tercero [...].

Winston Churchill defendía un principio tan básico como efectivo, y en su esencia tiene parte de la regla de tres como estrategia retórica que ayuda a la captación de la información. En palabras de Churchill: «Diles qué les vas a decir, díselo, y luego diles lo que les has dicho».

Más adelante veremos qué herramientas podemos utilizar si queremos añadir más elementos y hacer más rica, más poderosa todavía, la regla de tres. Diseñaremos juntos cómo debe ir acompañada una buena regla de tres si tenemos previsto utilizar apoyos visuales en nuestra

presentación.

LA REGLA DE TRES EN LA HISTORIA

Repasando grandes momentos de la Historia, y descubriendo con detalle algunas de las frases que han ayudado a construirla, nos daremos cuenta rápidamente de un nexo común.

Vamos a viajar a la antigua Roma, más de dos mil años atrás, para encontrarnos a todo un líder pronunciando su famoso «*Veni, vidi, vici*», una expresión latina cuya traducción todos conocemos y utilizamos en pleno siglo XXI de forma habitual como «Llegué, vi, vencí». Hay muchas oportunidades para hacerlo.

Esta célebre frase compuesta de tres palabras, dividida en tres partes fue utilizada por Julio César en el año 47 antes de Cristo. La empleó después de una importante batalla con victoria final para la República de Roma. César la puso en su factor humano cuando en su «presentación» se dirigía al Senado. Así describió su victoria sobre Farnaces II, rey del Ponto, en la batalla de la ciudad de Zela, hoy en territorio turco.

Después de la presentación de Zela, y pasados los años, ¿qué recordarían los miembros del Senado? Difícil pensar que no recordasen para siempre el «*Veni, vidi, vici*». Por tanto, fue un éxito desde el punto de vista de comunicación efectiva.

Nos podemos preguntar si sonaría igual de bien, si sería igualmente efectiva de haberla compuesto, por ejemplo, así: «Llegué, vi, vencí, sumé, pude».

El llamado «tricolon» es la figura retórica de la antigua Roma que sustenta esta técnica. Su base es muy sencilla, consiste en repetir la misma estructura sintáctica tres veces en cada frase.

De la Revolución francesa conocemos más o menos, dependiendo del interés histórico que hayamos mostrado en ese período durante nuestra formación, o de cualquier otra motivación. Pero en todos los casos, desde los eruditos en el tema hasta los que tengan poco interés en conocer lo mínimo de lo acontecido, coincidirán seguro en conocer el lema que ha pasado a la historia: «*Liberté, égalité, fraternité*» («Libertad, igualdad, fraternidad»). De entrada, se convirtió en un lema que se fue extendiendo gracias a su mágico poder. Tres conceptos fáciles de incorporar, retener y repetir. Se hizo oficial cuando apareció por primera vez impreso en la declaración del Club de los Cordeliers en mayo de 1791. Fue entonces cuando se creó una fuerza pública para la defensa del territorio, y en su uniforme llevaban una placa a la altura del corazón con una inscripción que rezaba «*Liberté, égalité, fraternité*».

Sólo dos años después se imprimió por primera vez en un documento oficial, un decreto del Directorio del departamento de París que invitaba a los parisinos a que pintasen las fachadas de sus casas con la frase: «*Unité, indivisibilité de la République; liberté, égalité, fraternité, ou la mort*» («Unidad e indivisibilidad de la República; libertad, igualdad, fraternidad, o la muerte»).

Fue establecido por primera vez como lema oficial del Estado en 1848, por el gobierno de la Segunda República francesa.

Thomas Jefferson (1743-1826), tercer presidente de Estados Unidos, fue uno de los padres fundadores de la Declaración de Independencia de Estados Unidos, fechada en 1776. Fue un hombre de la Ilustración para muchos, autor de una declaración que nos dejó esta frase para la Historia: «[...] la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad».

Así comienza el texto de la Declaración de independencia:

En CONGRESO, 4 de julio de 1776.

La Declaración unánime de los trece Estados Unidos de América,

Cuando en el curso de los acontecimientos humanos se hace necesario para un pueblo disolver los vínculos políticos que lo han ligado a otro, y tomar entre las naciones de la Tierra el puesto separado e igual al que las leyes de la naturaleza y del Dios de esa naturaleza le dan derecho, un justo respeto al juicio de la humanidad exige que declare las causas que lo impulsan a la separación.

Sostenemos como evidentes por sí mismas dichas verdades: que todos los hombres son creados iguales; que son dotados por su Creador de ciertos derechos inalienables; que entre éstos están la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad.

Thomas Jefferson puso en bandeja a Abraham Lincoln la utilización de la regla de tres en el famoso discurso de Gettysburg. Un discurso que sólo duró tres minutos y que, más de 150 años después, todavía se recuerda. Muchos discursos se recuerdan por las pequeñas cosas, por ésas que parecen insignificantes pero quedarán para siempre; ésas que siempre buscan estar bien construidas para que perduren. Seguro que los que asistieron a su discurso no recuerdan todas sus palabras, seguro que no. Y quizá sea difícil que fuesen capaces de reproducir párrafos completos.

¿Y nosotros hoy? Si leemos el discurso o, mejor, si tenemos la posibilidad de que alguien lo interprete para nosotros y así nos acercarnos a la versión real. ¿Qué recordáramos? Quizá la frase «El Gobierno del pueblo, por el pueblo y para el pueblo».

Por desgracia, también han existido personas (y esperamos que aparezcan menos en el futuro) que han utilizado su liderazgo para destruir el mundo tal y como lo conocemos. En este punto, sí me parece relevante destacar el «*Ein Volk, ein Reich, ein Führer*», de Adolf Hitler. Ese «Un pueblo, un imperio, un líder» fue posiblemente uno de los eslóganes más repetidos por la maquinaria de propaganda nazi. Un eslogan que fue repetido por su comunicador estrella; quien intentaba, con su inflamado fervor, llegar al máximo número de personas posibles, para convencer..., y lo lograba.

Hitler es ejemplo de casi nada. Lo que sí entendió en su época como pocos es el poder de la comunicación desde el liderazgo personal. Una lástima que ese poder no se dedicara a grandes cosas para la humanidad, y sí a sembrar el terror, la destrucción y la muerte. Sólo analizar su comunicación personal merecería un libro aparte, o quizá no tanto. Sirva esta reflexión para conceder la importancia necesaria a nuestra comunicación, y para entender cómo con ella podemos construir, hacer crecer y transformar.

El liderazgo de Hitler en comunicación, y no sólo eso, llevó a la tragedia más grande que haya conocido el ser humano. El destino quiso que, del otro lado, otro liderazgo, el de Churchill, emergiese con un gran factor humano para contrarrestar en la medida de lo posible el desastre.

Hitler tenía enfrente a un líder que también levantaba la voz con fortaleza, con sentido de mensaje y con dirección para crear emociones comunes que permitiesen enfrentarse al poder nazi.

Imaginemos a Hitler y Churchill como dos consejeros delegados de la época peleando por el liderazgo público en directa competencia y exhibiendo una habilidad que marcaría la diferencia.

Como vemos, un breve repaso por la historia (y podríamos destacar varios ejemplos relevantes más) nos sirve para entender el poder mágico de la regla de tres.

LA REGLA DE TRES EN LA EMPRESA: STEVE JOBS

Es momento ahora de aplicar algo que funciona en nuestro día a día, a nuestras comunicaciones y presentaciones habituales. Y lo que ya no dudamos es que, si una regla tan poderosa nos permite conectar de forma tan exitosa con nuestro público, tenemos por lo menos que intentar utilizarla, probarla. Como ha hecho siempre, siempre, siempre Steve Jobs.

Steve Jobs ha sido un fan de la regla de tres, y la ha utilizado en los grandes momentos, en las grandes presentaciones de producto. Consideraba que era efectiva, y no dudaba en prepararla, planificarla y ponerla en escena con todo el factor humano, que, en su caso, entendía desde la pasión.

Y no tardó en ponerlo en práctica. Jobs comenzó a descubrir el poder de la regla de tres en su primer gran acto de presentación de producto. El 24 de enero de 1984, Jobs presentó en el Flint Center, en Cupertino, el Macintosh. Y ésta fue su manera de expresarse:

Ha habido sólo dos hitos en nuestra industria. El Apple II, en 1977, y el PC IBM, en 1981. Hoy vamos a presentar el tercer hito de la industria de estos productos, el Macintosh, que ha resultado una tremenda locura.

Jobs no paró durante toda su vida de utilizar la regla de tres. La presentación del iPhone en el MacWorld de San Francisco fue también un ejemplo de ello. Os invito a que lo descubráis por vosotros mismos. Un iPhone podría ser muchas cosas en una presentación. Se podrían destacar decenas de detalles. Pero sólo si destacas y potencias tres, éstos quedarán muy claros en la percepción de tu audiencia.

Y hay un momento especial en la carrera de Jobs en el que hace, desde mi punto de vista, una de las mejores presentaciones de su vida. Sólo el análisis de este discurso merecería varios capítulos. En el año 2005, Jobs pronunció un discurso en la Universidad de Stanford. (Está disponible en YouTube, y es un regalo para la vista, el oído y el corazón.) Es un discurso que llega de manera extraordinaria a los que hemos tenido la oportunidad de verlo, analizarlo y estudiarlo a fondo. A nadie deja indiferente. A todos nos llega por algo, toca alguna fibra.

Y detrás de la fibra que Jobs pretende tocar hay ciencia, conciencia y estrategia. Quiere que nos vayamos con las ideas, con los conceptos «puestos», y busca, además, hacerlos memorables. Os podéis imaginar. Jobs volvió a entregarse a la regla de tres.

El discurso de Steve Jobs en Stanford comenzó así:

Tengo el honor de estar hoy aquí en una de las mejores universidades del mundo. La verdad sea dicha, yo nunca me gradué. A decir verdad, esto es lo más cerca que jamás he estado de una graduación universitaria. Hoy os quiero contar tres relatos acerca de mi vida. Eso es todo. Nada del otro mundo. Simplemente tres historias.

El primer relato versa sobre «conectar los puntos». *[En ese momento, Jobs comparte sus historias sobre cómo conectar los puntos.]*

Mi segundo relato es acerca del amor y la pérdida. *[Jobs relata historias personales sobre sus experiencias con el amor y la pérdida.]*

Mi tercer relato es sobre la muerte. *[Es el más duro de los tres relatos, el que cerraría su intervención.]*

Jobs plantea un guion, una estructura de discurso de presentación sencilla, basada en una regla de tres pura.

Quiere compartir tres historias, una sobre conectar los puntos, una segunda sobre el amor y la pérdida y una tercera sobre la muerte. Es un guion muy fácil de seguir para las personas que tiene delante, y fácil de componer para quien lo presenta. Más de una década después de ese discurso, podríamos preguntar a muchos de los que tuvieron la oportunidad de asistir a él qué recuerdan del mismo. Lo primero y fundamental es que muchos no olvidaron lo que Jobs les hizo sentir. Es algo en lo que me gusta insistir de vez en cuando en este libro, *Habla como un líder*. En el futuro, siempre tendrá más peso qué hicimos sentir a nuestras audiencias que lo que dijimos. En el caso del discurso de Stanford, seguro que nadie es capaz de repetir párrafos completos. Es muy probable que muchos de ellos recuerden perfectamente los tres puntos clave, las tres historias: la unión de puntos, el amor y la pérdida y la muerte. Y si es así, Jobs habrá conseguido mucho más que miles de oradores, de directivos, de profesionales, que buscan compartir mensajes que perduren en el tiempo y, en cambio, se volatilizan un segundo después de finalizar su intervención. Parte del éxito de Jobs está en creer que una técnica, una fórmula, una regla ha funcionado para muchos grandes líderes de la Historia. Y que nosotros podemos adaptarla a nuestras presentaciones de empresa sin excesiva dificultad. El primer paso es creer en la regla de tres, prepararla, diseñarla y dotarla de un buen factor humano. Y, con el tiempo, comprobar que funciona. Cuando nos funciona la primera vez, no dejamos de utilizarla.

EXPERIENCIA

Pensemos ahora en la próxima presentación que tienes prevista. Es posible que tengamos la tentación de compartir muchos conceptos o muchas ideas en párrafos llenos de contenido; porque no queremos dejarnos nada en el tintero, queremos compartirlo todo. Como vemos que, desde el punto de vista de la oratoria, no vamos por buen camino, propongamos un ejercicio que nos ayudará a compartir la información de manera más efectiva.

Imaginemos que tenemos una presentación en la que, de forma específica, queremos compartir los valores de la empresa; esos valores que estamos fortaleciendo y deben ser compartidos con todos los empleados, con toda la plantilla.

En ese trabajo de estructura de mensaje nos aparecen quince valores, pero seguro que no todos serán igual de importantes.

Nos quedamos con nueve de ellos por su importancia. Y, ahora, pensemos si es bueno trasladar los nueve en un mismo aluvión de contenido o si sería buena idea componer una regla de tres para tres valores unidos por una idea, y así con los otros seis. De esta forma tendríamos en nuestra presentación tres momentos en los que nos apoyaríamos en tres reglas de tres para compartir nueve valores que consideramos vitales, nueve valores que cambiarán nuestra empresa, nueve valores que nos hacen mirar al futuro con optimismo.

Nuestro objetivo es sencillo, que construyamos nuestros mensajes de tres en tres:

- tres valores que consideramos vitales,
- tres valores que cambiarán nuestra empresa,
- tres valores que nos hacen mirar al futuro con optimismo.

Esto querrá decir que hemos cumplido con el objetivo de la regla de tres. Lo hace fácil a nuestra audiencia, porque son tres elementos. No más. Ya sabemos que un cuarto elemento tiende, incluso de forma inconsciente, a desaparecer. Que se lo pregunten a Churchill, como acabamos de ver con su «Sangre, sudor y lágrimas».

MEMORIZACIÓN CONTRA GUIONIZACIÓN

La regla de tres es en sí misma una técnica profesional que, además, nos facilita recursos como presentadores para no perder nunca el hilo. La regla de tres se puede utilizar como una herramienta que nos permita ordenar nuestras ideas en una comunicación en público. Esta técnica es especialmente válida cuando queremos hacer una comunicación en público en la que ni tenemos un papel de apoyo al que mirar ni queremos tenerlo, porque buscamos tener contacto con nuestra audiencia, mantener el contacto visual lo máximo posible.

Esto es lo que sucede, por ejemplo, cuando una periodista, una corresponsal o un presentador entra en directo en un informativo o en un programa y mira a cámara todo el tiempo que dura la conexión en directo. Es obligado el contacto visual con el espectador que recibe la información al otro lado.

Es la forma televisiva de establecer contacto visual. Es entonces cuando utilizar la regla de tres para guionizar los contenidos que vamos a compartir es una buena técnica, y ésta la podemos trasladar a nuestras presentaciones de empresa y a todos aquellos momentos en los que la claridad de ideas es necesaria.

Son ya más de diez años en los que tengo la oportunidad de dirigir en sesiones de formación en el Instituto de Radio y Televisión Española. El mejor centro de formación para profesionales que quieren dedicarse al mundo de los medios de comunicación audiovisual en España. Y, durante ese tiempo, son muchas las técnicas que he compartido con los jóvenes periodistas que aspiran a conquistar la cámara, a comunicar bien y a ser muy claros en el traslado de información al espectador.

Y es aquí donde, en decenas de ocasiones, he puesto en práctica la regla de tres para potenciar el orden de la información en una conexión en directo en televisión. Contar una noticia con un guion de tres pasos, con tres ideas, con tres patas que nos ayudan a sustanciar el contexto general de la información nos facilita mucho las cosas. Nos muestra el camino que tenemos que seguir para ofrecer una información ordenada sin riesgo de perdernos.

Esta fórmula la trasladamos ahora a nuestra presentación de empresa, y nos hacemos las siguientes preguntas: ¿qué pasa si memorizamos en un directo para la televisión ese minuto y medio de contenido mirando a cámara?, ¿qué pasa si memorizamos uno de los momentos clave de nuestra presentación de empresa, esos dos o tres minutos que, sí o sí, deben ser dedicados con todo el contacto visual a nuestra audiencia?

Por mi experiencia propia y por la experiencia de cientos de universitarios (estudiantes de posgrado con los que he podido compartir esta técnica), si memorizamos completamente nuestro contenido estaremos más cerca de perdernos. Más cerca de que aparezca ese nada agradable momento: «Me he quedado en blanco».

ME HE QUEDADO EN BLANCO

Este nada agradable instante, ese en el que nos decimos «me he quedado en blanco», es un íntimo amigo de la memorización mal entendida; es decir, de esa memorización que sugiere que debemos aprendernos de memoria esa noticia de minuto y medio o esa parte de la presentación clave ante nuestro equipo directivo. Cuando se utiliza esta antitécnica, es habitual que terminemos una frase y nos enganchemos para comenzar la siguiente. El pie que nos introduce la siguiente frase será la última palabra de la frase anterior. Nuestro cerebro se encenderá con un clic cuando llegue esa palabra y sabrá cuál es la siguiente palabra, las siguientes palabras y, por extensión, la frase completa que seguirá. Pero ¿qué sucede si esa palabra desaparece fruto del directo? Al cerebro le hemos quitado la palabra que ejercía de pie, de paso automático memorizado para la siguiente frase.

Es por esta razón que la guionización que permite la regla de tres evita este momento de *shock* que conduce, en ocasiones, a quedarse en blanco y, justo después, al «tierra trágame». Porque, sea ante una cámara y con miles de espectadores siguiéndote o en una presentación con cientos de personas en el público, nadie quiere perderse. Y, fijaos, no pensemos sólo en que perdernos nos afecta a nosotros como oradores, que nos hace sentir mal, nos lleva a dar por perdida esa parte de la presentación e incluso nos puede hacer entrar en barrena y perder credibilidad. No. Lo más importante es que nuestra audiencia no ha podido llevarse algo que para ellos era importante, que podía significar muchas cosas. No ha sido una buena comunicación por fiarnos de la memorización.

En este punto, la buena noticia es que la regla de tres vino para quedarse y que, además, es una herramienta que nos ayuda a guionizar, sin pérdida, los pasos de nuestros tres puntos clave.

Pensemos en una noticia, en una parte de la presentación que se sustenta en tres pilares fundamentales. Podrían ser éstos:

- unión de áreas de trabajo,
- ampliación de plantilla en enero,
- subida de sueldos según objetivos.

Éstas son las tres guías sobre las que hablaremos. Si trabajamos y ensayamos de forma natural esas tres ideas que componen la regla de tres, sabremos lo que queremos contar en cada punto.

Y lo que es seguro es que conocemos perfectamente los tres pasos sobre los que caminamos en nuestra presentación.

Primero, hablaremos de la «unión de las áreas de trabajo», después, el segundo tema será la «ampliación de la plantilla en enero», y cerraremos con el tercero, la «subida de sueldos según objetivos». Dentro de cada uno de estos tres cajones hay, por supuesto, más información, el contenido que explica el por qué, el cuándo, el cómo hacerlo, el dónde.

Si probamos a memorizar completamente el texto de este contenido, por increíble que parezca, podríamos llegar a olvidarnos de uno de los tres pilares fundamentales. El segundo punto era..., y es ahí donde llega ese momento de desesperación. Nos quedamos en blanco porque lo teníamos memorizado de forma íntegra.

Es difícil explicar cómo un gran directivo con una posición relevante en su empresa, una persona de la que dependen grandes decisiones, puede llegar a olvidarse uno de los tres puntos. Son sólo tres. Y, claro, su audiencia tampoco lo entenderá. Es un error que no podemos permitirnos el lujo de cometer ni una sola vez.

Para eso sólo tenemos que probar la regla de tres en una guionización de tres contenidos, y ensayar.

Siempre es mejor una guionización que una memorización. La memorización, por sorprendente que pueda parecer a quien la siga usando, nos conduce en más de una ocasión al terror de quedarnos en blanco.

Y no sólo eso. Cuando memorizamos tendemos a ir más deprisa en nuestra expresión oral y damos sensación de tenerlo todo tremendamente preparado. Está muy lejos de la espontaneidad y la naturalidad que tan bien funcionan en comunicación entre personas. Se nota demasiado que estamos leyendo nuestro libro.

Cuando estamos inmersos en un proceso de recuperación de información que ha sido almacenada de forma memorística, la mirada suele estar perdida. No aparece un contacto visual verdadero con nuestro público. Y, muy a menudo, la mirada busca la información y se desvía del público; es un gesto que aparece en muchos oradores. Los ojos se giran hacia arriba. Literalmente están buscando la información en el cerebro. La memorización también dificulta que nuestro lenguaje paraverbal y todos los elementos que dan luz y color a nuestra voz aparezcan con todo su valor. Somos meros «soltadores» de palabras que no tendrán énfasis, el ritmo tenderá a ser monótono por rápido, y las pausas desaparecerán. Hay prisa por soltar la información y no perdernos.

Guion con regla de tres
Locución correcta Presentación fácil del paso a paso Sensación de conocimiento Mayor naturalidad y espontaneidad Contacto visual permanente con tu audiencia Menor inversión de tiempo en preparar el guion

SHERYL SANDBERG: DE TRES EN TRES, INSPIRACIÓN Y RETENCIÓN

¿Por qué tenemos tan pocas mujeres dirigentes?

Ésta fue la gran pregunta a la que quiso responder la directora de operaciones, la mujer más importante del gigante Facebook. Sandberg quiso inspirar a miles de mujeres con una idea, la de que las mujeres también somos capaces de dirigir. Su charla iba dirigida a todas las mujeres, especialmente a las emprendedoras y a todas aquellas que buscáis alcanzar un puesto en la alta dirección. Para Sandberg, las mujeres subestiman sistemáticamente su capacidad. Yo añadiría que tenéis en vuestro interior una herramienta que os permitirá crecer y hacer crecer a los demás lo que queráis. Sólo hay que sacarlo del interior. Mostrar al exterior el poder de la comunicación.

Por eso, el ejemplo de Sandberg nos sirve para reunir todos estos elementos. Porque el mensaje es poderoso, puede serlo, y es bueno. Pero eso no sólo dependerá del factor humano de nuestra oradora, sino también de una estructura de mensaje que permita trasladar el mensaje de forma clara.

Y lo hizo con la técnica de la regla de tres, lo hizo en un escenario TED. Tal fue su repercusión que, después, Sandberg publicó un libro que buscaba potenciar el empoderamiento de las mujeres titulado *Vayamos adelante: las mujeres, el trabajo y la voluntad de liderar*. Tanto la charla como el vídeo son «obligatorios» para todo aquel ser humano que quiera descubrir los caminos y el extraordinario potencial de la mujer directiva. En este caso, si me permitís, puedo decir que no hablo de oídas.

He tenido la oportunidad de compartir y convivir en distintas experiencias con muchas de las mujeres directivas más importantes de las empresas más relevantes de nuestro país, y también fuera de él. Y firmo la siguiente afirmación: el potencial que existe es grandísimo, el ingrediente que lo hará explotar será una comunicación arrebatadora.

En 2010, en el escenario de TED en Washington, Sheryl Sandberg dio su charla «¿Por qué tenemos tan pocas mujeres dirigentes?», y lanzó este mensaje para todas esas mujeres que quieren permanecer en el mercado laboral en lo más alto: «Se necesitan tres cosas para que una mujer permanezca en el mercado laboral: siéntense en la mesa, hagan de su pareja un compañero verdadero y no se den por vencidas hasta abandonar el trabajo».

La directora de operaciones de Facebook planteó el guion a seguir de la forma más sencilla posible. Gracias a la regla de tres, respondió a la pregunta que presidió su charla. Y era muy fácil de seguir por parte de las asistentes en el acto y por las más de ocho millones de personas que la vieron más tarde a través del canal oficial de TED.

Si, pasado el tiempo, preguntas cuáles son las claves de esta presentación, es muy probable que la guía de los tres mensajes permanezca para siempre. Eso sería algo más que un objetivo cumplido, teniendo en cuenta el tiempo en el que vivimos, en el que la información, los contenidos y los mensajes pueden llegar a ser efímeros por definición.

LA IDEA

Mejor de tres en tres. Fácil para ti y fácil para mí. Fácil para el orador,
fácil para la audiencia.

8. EL PODER DE LOS NÚMEROS: CÓMO TRADUCIRLOS CON IMPACTO

Las historias son datos con alma.

BRENE BROWN
(investigadora de la empatía)

Un número bien comunicado puede convertirse en el momento estrella de nuestra presentación de proyecto, producto o servicio, de nuestro discurso o de nuestra conferencia.

Un número bien presentado puede cumplir la función transformadora que buscamos en nuestra audiencia, la que les motive a ponerse en marcha ya mismo. Éste es el poder que tienen los números. Para que desplieguen toda su fuerza en comunicación tenemos que ayudarles a crecer, a expresarse. En sí mismos, los números tienen una capacidad limitada de conexión con las personas.

En muchas ocasiones, una de las principales dificultades con las que se encuentran los altos directivos es precisamente ésta: cómo transformar en interesantes, cautivadoras o impactantes las cifras. Porque son sólo cifras.

Si, además, ese directivo trabaja en un sector en el que de forma habitual se enfrenta al reto de presentar números, surge la gran reflexión: «Jugamos con desventaja, tenemos que exponer, que hablar sobre números, y eso suele ser aburrido»; o bien: «No hay manera de hacer interesantes los números, las cifras».

Es aquí donde comenzamos con una propuesta de cambio, de crecimiento. Una propuesta que busca transformar nuestros números en algo más en nuestras comunicaciones públicas, que busca convertirlos en momentos memorables que multiplican nuestra capacidad inspiradora gracias a la vida de los números. Y esto nos lleva a las grandes preguntas que nos permitirán transformar de ahora en adelante nuestra manera de presentar números:

- ¿Adónde solemos dirigir el potencial de nuestros números en nuestras presentaciones?
- ¿Hemos trabajado de forma especial la cifra clave desde la estructura de mensaje?
- ¿Tiene esa cifra un lugar específico en el ensayo del factor humano por el valor que presenta?

Normalmente, en nuestras presentaciones, nuestras cifras van dirigidas como un misil al hemisferio izquierdo del cerebro. Lo normal es que la parte de nuestro discurso tocante a todo lo que tenga que ver con datos, cifras y números la alojemos en la parte del cerebro que se encarga de la lógica, del análisis.

No hemos construido los números de una forma especial, y así, desde el punto de vista de conexión humana en comunicación, se convierten en fríos. Los números fríos quedan alojados en esa parte del cerebro que no genera ningún tipo de devolución excitante.

Los números fríos que se alojan en el hemisferio izquierdo del cerebro acaban congelándose.

Nuestro reto es y deberá ser hacer lo posible para que nuestro dato frío se convierta en caliente y que salte del hemisferio izquierdo al derecho. Que decida cambiar de alojamiento. Si termina alojándose en el hemisferio derecho del cerebro será entonces cuando se produzca una devolución desde el punto de vista cognitivo. Despertará el interés, nos inspirará, nos impactará. Todos estos resultados serán positivos para trasladar nuestro mensaje de forma efectiva.

El hemisferio derecho del cerebro, como ya vimos en el comienzo del libro, es el que toma las decisiones. Si un acto de comunicación tiene en un número una de sus fortalezas, sólo tenemos que conducirlo al hemisferio derecho.

Las cifras son sólo cifras. Los números son sólo números. Y los datos son sólo datos.

Como bien explicó la escritora Brené Brown, «las historias son datos con alma». Brown es también investigadora en la Universidad de Houston, y se ha dedicado entre otras cosas a estudiar la vulnerabilidad, la vergüenza y la empatía. Tres elementos que no nos suenan extraños al asociarlos a una presentación en público.

Y es aquí donde entra nuestro trabajo como presentadores para convertir un número en algo más que busque la más profunda conexión emocional.

¿Qué pasa cuando un número, una cifra o un dato deja de cumplir su papel para convertirse en un mensaje? Se transforma en algo mucho más poderoso.

El número provocará un efecto cognitivo totalmente distinto en nuestra audiencia si es planteado como un elemento que va más allá del lenguaje. Si la consideración que hacemos del número es una consideración de un elemento más de nuestro *speech*, quedará ahí, en una cifra que cumplirá su misión, como hace un verbo o un sustantivo, de dar un significado lógico-gramatical a nuestra secuencia de contenidos orales.

Por tanto, primero tenemos que alejar el número de su valor como parte del lenguaje y acercarlo al contenido de mensaje. Ese número encierra contenido, interés, impacto.

Y, segundo y muy importante, tenemos que alejarlo de su carácter meramente informativo.

Si además lo desplazamos de su carácter meramente informativo, estaremos en el buen camino. Normalmente asociamos los números con su marcado valor informativo. Ya sabemos que, si compartimos información con nuestra audiencia de forma tradicional, sin impacto, la información tiende a almacenarse y a desaparecer. Busquemos la conexión emocional, y la información perdurará en el tiempo.

Mi experiencia me dice que, muy habitualmente, tenemos por obligación el compartir muchos números en nuestras presentaciones de empresa. Hacia dentro y hacia fuera de la compañía.

Y, en muchos casos, es verdad que muchos de ellos tienen que cumplir una función informativa necesaria.

«Esos números los tenemos que dar sí o sí», comenta un directivo que hasta el momento no encuentra la forma de impactar en su audiencia. Nada impide que demos esos números, como nada impide que si alguna o algunas de esas cifras tienen que ser especiales por algo, por su relevancia,

lo hagamos notar en nuestro *speech*.

¿Qué podemos hacer si queremos elevar nuestro número o nuestra cifra a otro nivel? Podemos «traducirlos».

TRADUCCIÓN DE NÚMEROS

Una técnica que nunca falla y que resulta muy fácil de trabajar con la práctica es la «traducción» de números. Ya sabemos que la cifra, el dato, el número, no tiene alma en sí mismo. Y tenemos que implantarle un alma para que conquiste a nuestra audiencia.

Siempre que traduzcamos un número, ese número que consideramos clave en nuestra presentación, buscaremos dotarlo de un contexto que aumente su capacidad de impacto. Traduiremos ese dato clave en nuestro discurso si, además, encierra en sí mismo complejidad. Si lo asociamos a una metáfora, haremos más fácil su comprensión.

Es uno de los objetivos clave de la traducción de números: transformar en sencilla una información que puede resultar compleja.

Los números, las cifras, los datos, cargan con la losa desde el primer día de su nacimiento. Son, por genética, complejos, difíciles de entender y, en ocasiones, inaccesibles. Más aún, cuando son entregados de forma oral, en una comunicación en la que tienen que ser escuchados dentro de un contexto donde habrá más información antes y después.

Su consideración de complejos por definición nos plantea retos desde la perspectiva de presentadores.

Esa complejidad numérica es algo que los acompaña a ellos (a los números) y que nos acompaña a nosotros desde los primeros momentos en que estudiamos matemáticas. Deshacerse de este peso y transformarlos en algo ligero es uno de los objetivos con mayor valor dentro del mundo de la comunicación personal. Se trata de hacer las cifras tan comprensibles, tan sencillas, tan fáciles de digerir y a la vez tan efectivas desde el punto de vista de la comunicación como para que cumplan en sí mismas la función de mensaje principal.

Con esa buena estructura de mensaje que estamos planteando, si la traducción de números está bien acompañada por un extraordinario factor humano, es seguro que veremos el buen resultado en el momento en que se presenten los números.

Más adelante construiremos, además, unos apoyos visuales acordes con el número que queremos destacar por especial. Actuarán como una sinfonía que permitirá que el momento en el que el orador comparte la cifra sea memorable.

Sí, me gustaría adelantar dos ideas en este sentido.

La primera es que, en nuestro apoyo visual, el número clave tendrá que estar destacado de la forma que sea. Pero destacado con toda seguridad. No es muy aconsejable que aparezca o que lo presentemos mezclado entre otro listado interminable de números. Porque ese número que nosotros queremos rescatar es especial por algo. Y también debe ser así en nuestra diapositiva. Y, si hemos trabajado una estructura de mensaje apropiada y un buen factor humano, no dejemos que los apoyos visuales escondan el poder de esa cifra, de ese dato.

Y la segunda tiene que ver con el poder de la imagen, algo que analizaremos en un capítulo propio en la «Tercera parte» de este libro, el dedicado a los apoyos visuales.

METÁFORA VISUAL

En este punto, el de la traducción de los números, es clave resaltar el poder de la imagen. Una metáfora es capaz de sugerirlo, traerlo a escena y depositarlo en nuestra mente. Siempre que seamos capaces de traducir un número con una metáfora que nos presente una imagen, construiremos lo que denominamos una metáfora visual.

Desde el momento en el que somos capaces de asociar un número que parte como frío e informativo, con una imagen, con una metáfora visual que se aloja en nuestro hemisferio derecho del cerebro, lograremos lo siguiente: que ese número frío e informativo se convierta en una imagen caliente e impactante.

Habremos logrado, por tanto, alojar nuestro número en la parte del cerebro que lo hará memorable. Imaginaos, un número que nació como frío y que, aun no teniendo visos de quedar en la memoria de nuestra audiencia, ha terminado convirtiéndose en uno de los grandes momentos de nuestra Presentación.

Damos por bueno que una traducción de nuestro número clave, de nuestra cifra relevante, del dato que sustancia y refleja mejor que ningún otro el proyecto en el que llevamos trabajando meses, puede hacer crecer nuestra presentación.

CÓMO DAR VIDA A NUESTROS NÚMEROS

Como vimos cuando analizábamos las fórmulas para abrir una presentación, buscar una estadística de impacto es algo manejable. No requiere una inversión de tiempo extraordinaria en la fase de preparación de la estructura del mensaje, pero su rentabilidad cuando el factor humano lo pone en escena no tiene precio.

Algo parecido ocurre con la traducción de los números cuando iniciamos el proceso de construcción. Las fases para su creación son muy sencillas:

1. Elegimos qué cifra, qué número, qué dato es el fundamental para ser traducido. De cincuenta cifras que aparecerán en momentos distintos decidimos que tres de ellas requieren de un impacto especial. Corresponden a las que están llamadas a terminar en el hemisferio derecho del cerebro para convertirse en memorables.
2. Buscamos una comparación que permita dar sentido, ofrecer significado y también impacto al número original. Comparaciones de tamaño, de coordenadas espaciales o temporales logran el efecto de llamada sobre el primer número, solitario y frío. Su acompañante multiplicará su valor y lo acercará a la categoría de mensaje único. Ya no es sólo un número.
3. Valoremos el peso de una metáfora visual. Siempre que podamos incorporar una imagen que ayude a esa comparación, a visualizar mejor el número con todo su poder, hagámoslo. Dado que nuestro cerebro dedica gran parte de sus funciones a lo visual, haremos que sea muy fácil que nuestra audiencia pueda incorporar esa imagen en su hemisferio derecho para que, acompañada por el número, redoble su fijación cognitiva.

EL VIAJE A LA LUNA DE JFK

Quizá comenzó siendo como reza el título anterior: el viaje a la Luna de JFK. Pero el objetivo de John Fitzgerald Kennedy (JFK), expresidente de Estados Unidos, es que fuese el viaje a la Luna de todos los estadounidenses. Que todo Estados Unidos sintiese como suyo ese reto, ese desafío. Y, para que todos los estadounidenses se sumasen a ese desafío, John Fitzgerald Kennedy tenía que inspirar, persuadir y convencer como nunca antes lo había hecho. La propuesta era de vital importancia para Estados Unidos en su lucha por la conquista del espacio con la Unión Soviética.

Son muchos los momentos en los que podríamos rescatar a JFK como uno de los grandes comunicadores de la Historia. Éste es uno de ellos. Nos fijamos en él ahora por el poder de la traducción de los números. Como ocurre en el caso de muchos grandes oradores, tener a alguien que muestre los caminos que existen para hacer grandes discursos es un apoyo de incalculable valor. La persona que estuvo durante muchos años detrás del factor humano de John Fitzgerald Kennedy fue Ted Sorensen. Suyas fueron muchas de las brillantes estructuras de mensaje que Kennedy hizo suyas dotándolas de un gran factor humano.

Dejadme que os diga que hay pocas presentaciones, pocos discursos y pocas conferencias que suenen verdaderos si son sólo trabajados por un coach en comunicación, un asesor o un escritor de discursos. Si el orador recibe el *speech* horas antes o minutos antes y lo lee, éste será uno más. Si con el acompañamiento de un buen coach de comunicación el orador lo hace suyo, entonces será especial. El trabajo de confección de cualquier gran discurso nace con aquello que quiere compartir el orador, continúa siendo del coach de comunicación, después será compartido por ambos en una tercera fase y, por último, el orador lo incorporará como suyo. Misión cumplida. Me parecía relevante este desarrollo que nos tiene que servir para nuestras vidas profesionales, como bien le vino a Kennedy con Sorensen a su lado.

El 12 de septiembre de 1962 fue el día que Kennedy eligió ir a la Luna. ¿O fue el día que los estadounidenses eligieron ir a la Luna?

«Elegimos ir a la Luna. No porque sea fácil, sino porque es difícil», dijo John F. Kennedy.

El objetivo de Kennedy con este discurso, pronunciado en la Universidad Rice, en Houston (Texas), no era otro que el de inspirar, persuadir y convencer. ¿Cuántos discursos tienen otra intención que no sea ésta?

Kennedy quería convencer de un desafío: pisar la Luna antes de que terminase la década. Finalmente, en 1969, Neil Armstrong se convirtió en el primer hombre en pisar la Luna.

Kennedy necesitaba convencer de cumplir este desafío para ganar en plena guerra fría a la Unión Soviética en la carrera espacial. Tenía que convencer de que el tremendo gasto que iba a suponer para Estados Unidos tenía sentido. Este aspecto, el del alto coste, era uno de los puntos que generaba entonces más controversia y oposición.

Y, para todo esto, la pareja Kennedy-Sorensen se empleó a fondo en dar sentido a los números, además de usar otras técnicas.

Los objetivos de ambos ya los conocemos: que el número se convierta en un mensaje principal y memorable. Y para eso siguieron el proceso que antes hemos compartido:

1. Elección de algunas cifras, datos y números; pero no todos, sino sólo los más relevantes.

2. Búsqueda de comparaciones que permitan dar sentido, ofrecer significado y también impacto al número original.
3. Puesta en escena de metáforas visuales para que los estadounidenses redoblen su fijación cognitiva gracias al hemisferio derecho del cerebro.

Hay poder en las traducciones de números en el discurso de John Fitzgerald Kennedy el 12 de septiembre de 1962 en la Universidad Rice, y también en el famoso discurso de la Luna. Y ambos ejemplos son una guía actual para transformar nuestras presentaciones de producto o de servicios de nuestra empresa, o bien nuestros discursos que buscan movilizar a la acción a las personas. Son una guía actual para hacer crecer nuestras clases, nuestras ponencias, nuestras conferencias. Y ello sólo con el poder de la traducción de los números.

Han pasado más de cincuenta y cinco años desde entonces cuando escribo estas líneas sobre aquel inspirador *speech* en el que los números, las cifras y los datos lograron convertirse en mensajes principales.

Véamos los objetivos que buscaba Kennedy, siempre de la mano de Ted Sorensen, en algunos extractos de ese discurso. Y analicemos juntos el poder cautivador que tiene el número si lo construimos de una forma especial y cuando se convierte en sí mismo en un mensaje principal de nuestra Presentación.

**John Fitzgerald Kennedy,
12 de septiembre 1962, Houston.
Traducción de números. El discurso de la Luna
DIMENSIÓN DEL DESAFÍO**

(Opción 1)

«Se ensamblará en un edificio nuevo que se construirá en Cabo Cañaveral, una estructura de 48 pisos.»

En esta primera intervención, que no está completa, Kennedy nos habría invitado a sorprendernos, a impactarnos con el volumen, la medida extraordinaria del edificio. ¿Consigue su objetivo o, en este punto, lo único que comparte con nosotros es una cifra desde el punto de vista informativo?

Véamos ahora cómo transforma su comunicación utilizando la comparación.

**John Fitzgerald Kennedy,
12 de septiembre 1962, Houston.
Traducción de números. El discurso de la Luna
DIMENSIÓN DEL DESAFÍO**

(Opción 2)

«Se ensamblará en un edificio nuevo que se construirá en Cabo Cañaveral, una estructura de 48 pisos, tan ancha como una manzana y con el doble de longitud de esta cancha.»

Esta comparación, ahora sí, nos entrega de forma inmediata el impacto de la traducción del número, de lo que significan esos 48 pisos. Lo que consigue Kennedy en ese momento es que imaginemos una estructura, la que va a albergar nuestro cohete, de una manzana.

Y, además, dice que su tamaño será el doble que el de la cancha en la que se encuentra en ese momento. La magnitud del edificio multiplica su poder de impacto con esa traducción.

Si sólo nos quedáramos con la primera intervención, cada uno de los asistentes habría hecho su traducción personal de lo que para él significarían esos 48 pisos. Y habrían sido reflexiones internas distintas. Como ocurre con la idea (de eso hemos hablado en un capítulo anterior), no hay nada mejor que construir y entregar como tú creas la traducción de esos números. Así llegarán de forma uniforme a nuestra audiencia. Todos tendrán en mente la misma comparación y se convertirán en un solo receptor recibiendo y construyendo la misma imagen en el cerebro.

¿Con cuál de las dos opciones te quedas?, ¿cuál de las dos eliges como más impactante?, ¿cuál crees que es más sencilla de comprender?, ¿cuál de las dos genera una comparación única en nuestro público?

Las dos opciones a la hora de plantear el momento en el que queremos compartir un número con impacto tienen resultados bien distintos en nuestra audiencia. En el siguiente cuadro podemos analizar las claves de un número presentado sin y con traducción o explicación:

Opción 1	Opción 2
Informativa Directa al hemisferio izquierdo del cerebro Fácil de olvidar La audiencia interpreta de forma individual la cifra	Emocional Directa al hemisferio derecho del cerebro Memorable La audiencia traduce, con impacto y de forma colectiva, el valor de la cifra

Y NO SÓLO LOS NÚMEROS

Esta técnica de traducir los números, las cifras, los datos, nos conduce a una segunda parte de este camino en la búsqueda de hacer fácil la comprensión de algo complejo. Cuántas veces queremos trasladar la importancia de un producto o lo revolucionario de un servicio y nos quedamos a mitad de camino. Veamos que la comparación, que tan bien nos ha funcionado con los números desde el punto de vista cognitivo por las reacciones que provoca en nuestra audiencia, también puede ser utilizada con las palabras, los conceptos, las ideas. En otro momento de su discurso, Kennedy apela a la precisión con la intención de inspirar a los estadounidenses. En esta primera opción, lo plantea así:

**John Fitzgerald Kennedy,
12 de septiembre 1962, Houston.
Traducción de números. El discurso de la Luna
PRECISIÓN**

(Opción 1)

«La nave espacial *Mariner*, ahora en su trayecto a Venus, es el instrumento más complejo en la historia de la ciencia espacial.»

En ese momento, sí es verdad que busca convencernos de que es el instrumento más complejo de la Historia, con palabras que parecen conducirnos a un momento histórico. Pero, por un lado, tenemos que creerle, y, por otro, no lo hace fácil. Es el instrumento más complejo pero, ¿comparado con qué? ¿Habría algún ejemplo que nos ayude a comprender esa precisión como única? ¿Y si cada uno de los presentes elegimos alguna comparación que nos ayude a entenderlo?

Lo que es seguro es que la segunda opción, que fue la que realmente llevó a escena, completa la segunda parte de la ecuación de las traducciones.

(Opción 2)

«La nave espacial *Mariner*, ahora en su trayecto a Venus, es el instrumento más complejo en la historia de la ciencia espacial. La precisión de ese lanzamiento es comparable a disparar un misil desde Cabo Cañaveral y dejarlo caer en este estadio entre las líneas de las cuarenta yardas.»

Una comparación nos ayuda a dos cosas: primero, nos hace fácil la comprensión del mensaje que el orador quiere compartir con nosotros, esto es especialmente importante cuanto más complejo sea el concepto. Segundo, multiplica el efecto impactante. La precisión de la nave espacial *Mariner* ha pasado de ser un concepto que puedo imaginar a una realidad. Un misil caería en este momento entre la línea de las cuarenta yardas aquí mismo, donde estoy viviendo y oyendo el discurso. Kennedy hace que los presentes estén viviendo el momento como algo presente, imaginando lo que puede pasar en esa misma universidad. Hace referencias al espacio donde está teniendo lugar el proceso de inspiración, persuasión y convencimiento.

La categoría de precisión de la nave *Mariner* multiplica su efecto cuando todos los presentes están imaginando, porque así lo ha construido el orador, un misil cayendo allí mismo que salió nada más y nada menos que desde Cabo Cañaveral. Es increíble, ¿no? Pues eso; resulta increíble porque esa comparación me lo plantea de una manera que me permite imaginarlo, o, lo que es lo mismo, se aloja en mi hemisferio derecho del cerebro, lo cual permite que sea memorable.

Esta segunda opción quedará para siempre en la audiencia: la imagen de un misil cayendo entre las líneas de las cuarenta yardas del campo de fútbol donde se encuentran todos.

Como vemos en el discurso de diecisiete minutos de Kennedy, una extraordinaria presentación, son muchas las traducciones de números, de conceptos, que ayudan a compartir con mayor impacto los mensajes principales.

Pero, aún hay más. Y hay más en uno de los puntos clave para conseguir el «sí» de la ciudadanía al proyecto: el elevado coste de esta aventura. Kennedy tenía que convencer de que la elevadísima suma de dinero que costaría a las arcas estadounidenses el reto de ser los primeros en viajar a la Luna era una buena idea.

Nos fijamos ahora en otras partes de su discurso.

**John Fitzgerald Kennedy,
12 de septiembre 1962, Houston.
Traducción de números. El discurso de la Luna
COSTES DEL PROYECTO**

(Opción 1)

«El presupuesto de este año para temas espaciales es tres veces lo que fue en enero de 1961, y es mayor que el presupuesto espacial de los ocho años previos combinados. Este presupuesto asciende ahora a 5.400 millones de dólares al año.»

En este primer planteamiento, lo único que comparte Kennedy son los grandes números, el gasto colosal que supondrá enviar al hombre a la Luna. Sólo habla de incremento de presupuestos en los últimos años y de una cifra muy alta. Y diríamos alta comparada con qué. Lo único seguro es que el argumento así planteado podría alejar de un proceso de convencimiento a nuestra audiencia, porque sólo estamos poniendo el foco en la cantidad de dinero que cuesta. Y entendemos que el precio es muy alto.

Para despejar esas dudas, el tándem Kennedy-Sorensen busca hacerlo fácil para que la cantidad se entienda muy bien. No quieren que la audiencia saque sus propias conjeturas. Hacerlo fácil significa, por ejemplo, buscar una traducción de ese número que lo ponga en contexto, que le dé valor y que se convierta en un mensaje principal.

Kennedy podría haber dicho muchas cosas, y las dijo, para defender el gasto extraordinario que suponía ir a la Luna. Pero, posiblemente, el mensaje principal que se convirtió en memorable para todos los presentes nació con una traducción de un número.

**John Fitzgerald Kennedy,
12 de septiembre 1962, Houston.
Traducción de números. El discurso de la Luna
COSTES DEL PROYECTO**

(Opción 2)

«El presupuesto de este año para temas espaciales es tres veces lo que fue en enero de 1961, y es mayor que el presupuesto espacial de los ocho años previos combinados. Este presupuesto asciende ahora a 5.400 millones de dólares al año, una suma asombrosa, aunque algo menor a lo que pagamos por cigarrillos y puros cada año.»

¿Qué estadounidense no recordaría pasados los años que lo que su país se gastó en viajar a la Luna fue menos que lo que se gasta al año en fumar?

Si nuestro país es el primero en pisar la Luna por una cantidad mucho menor de lo que nos gastamos en algo tan accesorio como fumar cigarrillos y puros, pues bien empleado estará ese dinero.

El mensaje principal de Kennedy perdurará en el tiempo gracias a esta traducción de ese número 5.400 millones de dólares, que por sí mismo es sólo un número, una cifra, y además alta. Es una cifra que no llega al hemisferio derecho del cerebro de una manera emocionalmente positiva, a fin de que la veamos como buena.

Pero esta frase sí lo consigue: «5.400 millones de dólares es el presupuesto para pisar la Luna, una suma asombrosa, aunque algo menor a lo que pagamos por cigarrillos y puros cada año».

Kennedy anuló el punto más delicado de su intervención, el punto de los elevados costes, apoyándose en la mágica traducción de números.

¿Cuántas veces tenemos la oportunidad de usar esta técnica en los negocios? ¿Y en nuestro día a día de la empresa? Compartir con otras personas cifras se puede convertir en una oportunidad de oro para crear un mensaje principal. Tan principal como Kennedy nos ha demostrado en una presentación histórica.

DE UN DISCURSO DE KENNEDY A UNA PRESENTACIÓN NUESTRA

Pensemos por un momento que asistimos en su día al discurso de Kennedy. Que no lo hicimos en la Universidad Rice, en Houston, sino en el auditorio principal de nuestra empresa.

Imaginemos también que Kennedy no era el presidente de Estados Unidos, sino un consejero delegado de nuestra compañía ante una de las presentaciones de producto más importantes de nuestra historia.

Y, ya puestos, pensemos que somos parte de los cientos de empleados que no vemos con buenos ojos un proyecto que va a suponer una inversión millonaria, lo que podría afectar a las cuentas de la empresa y al futuro de los puestos de trabajo. Consideremos, por tanto, que hay cierta oposición y cierta duda entre los asistentes sobre la idoneidad de embarcarse en ese proyecto. Y, por último, borremos la palabra discurso y transformémosla en presentación, más acorde a nuestro siglo XXI.

Los dos formatos coinciden en prácticamente los mismos elementos. Una persona que con su mejor factor humano se dirige a otras para inspirar, persuadir y convencer.

John Fitzgerald Kennedy es nuestro consejero delegado, está en nuestro auditorio principal, presenta el producto más innovador de todos los tiempos, nunca antes planteado en nuestra empresa, y busca inspirar, persuadir y convencer a todos, especialmente a los que tienen dudas.

Kennedy comienza la presentación y nos «vende» la importancia de viajar a la Luna. Lo hace, aunque los «costes» sean elevados y aunque muchos no estén de acuerdo.

¿Nos suena de algo? Es una presentación de las habituales a las que nos enfrentamos en nuestro día a día, con los mismos parámetros y los mismos objetivos. Como oradores nos hemos visto en esta situación muchas veces, y como receptores de ese tipo de mensajes, otras tantas. En el segundo formato, hemos entrado al auditorio en calidad de trabajadores de la compañía con nuestras ideas, y con dudas al respecto y hemos salido compartiendo las ideas del orador (en este caso, nuestro consejero delegado Kennedy) y sin ninguna duda de que lo mejor que podemos hacer es sacar ese proyecto adelante (el viaje a la Luna). Nuestro consejero delegado nos ha convencido.

La presentación «de empresa» de Kennedy en 1962 permitió un hito histórico siete años después. Por esta razón, permitidme compartir esta licencia con vosotros. Kennedy puede ser considerado uno de los primeros grandes consejeros delegados que entendió que liderar la comunicación desde la parte más alta de «su empresa», en su caso, un país como Estados Unidos, permitía llegar más y mejor a sus audiencias.

Y, en parte, el éxito de Kennedy (y ya no hablo sólo del discurso de la Luna) fue su acertada traducción de los números y conceptos, que utilizó en muchas de sus exposiciones públicas.

Algo que podemos hacer nosotros desde ya mismo, como Obama hizo desde el primer día en que ejerció como presidente de Estados Unidos y vio que algunas fórmulas de la pareja Kennedy-Sorensen funcionaron entonces y funcionarían siempre. Y hay varias fórmulas más. ¿Tenéis curiosidad por conocer los secretos que hay detrás de algunas de las mejores «presentaciones» de Kennedy? Yo sí. Y la mejor noticia es que todas ellas se pueden utilizar en nuestras

presentaciones. No son técnicas exclusivas para altísimos dignatarios en momentos históricos únicos. Nosotros sí podemos construir nuestros momentos históricos únicos en nuestras presentaciones y hablar como líderes con las técnicas que estamos compartiendo.

¿A qué estamos esperando?⁴

AL GORE Y SU NÚMERO BOMBA

Vamos a volver un instante a una presentación que ya ha sido motivo de análisis cuando hablamos de la apertura. Nos referimos a la intervención de Al Gore en 2016, en Vancouver, donde compartió mensajes de optimismo sobre la lucha contra el cambio climático.

Son muchos los caminos que escogió Al Gore para tocar la fibra de los presentes en algo tan importante como la conservación del planeta. *A priori*, pensamos que si el tema es de vital importancia para la humanidad, la audiencia estará conectada. Pues no. Ésa es la misión del orador, de nuestro presentador. ¿Cuántas conferencias con el mismo tema y con el mismo gran objetivo son aburridas? ¿Y cuántas veces el orador no es capaz de dejar un solo mensaje con impacto entre el público?

Aquí está la grandeza de la preparación de una buena Presentación. Y Al Gore descubrió muy rápido el poder de los números, el poder de la traducción de los números en comunicación. Y se entregó a la causa para buscar un impacto que se convirtiese en memorable como mensaje principal.

Y así lo hizo.

Al Gore, charla TED, 2016, Vancouver.

Traducción de números

«Un caso para el optimismo en el cambio climático»

(Opción 1)

«Y la cantidad de contaminación del calentamiento global generada por el ser humano está ahora en la atmósfera, atrapa muchísima energía, energía adicional.»

Con esta primera opción, Al Gore intenta reflejar la cantidad de energía adicional que conduce al calentamiento global. En este punto, nos podemos preguntar si podría ser más preciso, si nos podría hacer llegar de forma más concreta y más fácil la importancia de un mensaje que intuimos es muy importante en su *speech*. ¿Y podría también hacerlo con más impacto? Si Al Gore quiere encontrar un retorno diferente en su audiencia, tiene que enviar al cerebro el mensaje de tal forma que llegue como algo nuevo, sorprendente e impactante. Debe ser distinto de otras conferencias en las que el cambio climático también es el tema principal.

Al Gore, conocedor del efecto de la traducción de los números decide tomar el siguiente camino.

Al Gore, charla TED, 2016, Vancouver.

Traducción de números

«Un caso para el optimismo en el cambio climático»

(Opción 2)

«Y la cantidad de contaminación del calentamiento global generada por el ser humano está ahora en la atmósfera, atrapando tanta energía adicional como el calor que sería liberado por 400.000 bombas atómicas de Hiroshima cada 24 horas, los 365 días del año.»

Automáticamente, la valoración de la energía adicional que atrapa la atmósfera se convierte en algo especial, impactante. Y ahora sí llega esa traducción, y llega para quedarse en nuestro cerebro. Son 400.000 bombas atómicas de Hiroshima cada 24 horas, los 365 días del año.

La audiencia se une en una única metáfora visual cuando Al Gore pronuncia esas palabras. No es otra que un tremendo hongo gigante, el que se desencadena cuando se lanzan bombas de esa magnitud. Para ser más precisos, la imagen es la del hongo 400.000 veces al día.

¿Creemos de verdad que una comparación en esa línea no pone el dedo en la llaga?, ¿acaso no cumple la misión de hacer una comunicación efectiva, comprensible y perdurable en el tiempo?

La traducción, gracias a la comparación, ha ayudado, en este caso, a comprender la magnitud de la tragedia a la que se enfrenta el planeta.

Por tanto, Al Gore ha cumplido su misión como comunicador; uno de sus objetivos es hacer fácil la comprensión de algo complejo a su audiencia.

Con Al Gore vamos a dar un paso más en la construcción de nuestras cifras, de nuestros datos, para que caminen con vida propia y se conviertan en mensajes principales de nuestro discurso.

LA REPETICIÓN DEL NÚMERO BOMBA

Pocos segundos después, Al Gore recurre a una técnica de repetición que ya utilizamos en la apertura de doble *shock*. ¿Recordáis? Una primera estadística descoloca a la audiencia por sorprendente, por impactante, y, poco después, se presenta otra estadística complementaria que acaba por noquear a tu público, lo que hace muy difícil no querer saber más. Porque despierta el interés.

En el caso de la traducción de números, cumple una misión parecida cuando uno de ellos sobresale por encima de otros elegidos para ser traducidos. En el caso de Al Gore, es el dato de 400.000 bombas atómicas.

Al Gore, charla TED, 2016, Vancouver.

Traducción de números

«Un caso para el optimismo en el cambio climático»

«Es una gran cantidad de energía, sobre todo si se multiplica 400.000 veces por día.»

Siempre es aconsejable una repetición de la cifra con el mejor factor humano posible; así lograremos que esa cifra sea recibida como capital por nuestra audiencia. Y si la traducción ha estado bien diseñada, quedará en nuestro cerebro para siempre. Para un comunicador, no se puede pedir más; su sencillo objetivo al compartir información es que el público se quede con ella. Y si es durante mucho tiempo, mejor.

Ésta es una técnica más que podemos sumar a nuestra nueva lista de impactos en comunicación que podemos comenzar a utilizar desde hoy mismo.

Todos tenemos nuestro número bomba en todas y cada una de las presentaciones que preparamos. Lo único que tenemos que hacer es tener claro cuál es ese número bomba y trabajar su estructura de mensaje con la traducción de números. Después, lo pondremos en escena con nuestro mejor factor humano para que nuestra audiencia no tenga ninguna duda de que ese número es relevante, especial y único en esa Presentación.

EXPERIENCIA

Es momento de pasar por la experiencia de diseñar una traducción de números que logre sus objetivos. Eso incluye:

1. Hacer más fácil y comprensible la información.
2. Poner el número en contexto.
3. Convertirlo en un mensaje principal.
4. Crear una metáfora visual.
5. Que sea memorable.
6. Que sea personalizada para nuestra audiencia.

Con estas premisas, la propuesta es convencer a un grupo de 250 importantes inversores españoles de hacer donaciones para luchar contra el tracoma. Ahora sólo tenemos que conocer qué es el tracoma..., y algunos números.

¿Qué es el tracoma? El tracoma es la principal enfermedad infecciosa causante de ceguera en el mundo. La enfermedad se transmite por contacto con secreciones oculares y nasales de personas infectadas; también se propaga a través de las moscas. Una de las causas de su aparición es el saneamiento deficiente en países en vías de desarrollo.

Los números del tracoma:

- Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), unos 41 millones de personas en el mundo (la mayoría mujeres y niños) sufren de una infección activa de tracoma.
- Más de 232 millones están en situación de riesgo
- Hay ocho millones de personas en el mundo que no ven debido al tracoma.

Sigamos el ejemplo que nos han dejado tanto Kennedy como Al Gore en este primer acercamiento al poder de la traducción de los números. Y, por supuesto, acude a todos aquellos que te puedan servir de inspiración. Piensa que llega ese momento crucial de la presentación donde sientes que ese número bien traducido puede lograr el mejor de los objetivos: convertirse en el mensaje principal, que, en este caso, contribuirá a un número importante de donaciones.

Luchando contra el tracoma 2018. Madrid

Objetivo: convencer a un grupo de 250 posibles donantes de hacer aportaciones económicas y ayudar de esta forma a la causa.

En el cuadro siguiente, con las ideas de traducción de números que hemos visto, te propongo que escribas dos opciones. Opción 1. Frase sin traducción.

Opción 2. Frase con alguna traducción que hayas encontrado y genere el impacto que necesitas para que mueva a la acción a los asistentes.

«Incluye aquí tu traducción de números»

Y ahora piensa en tu próxima presentación, en tu próxima oportunidad para convencer. ¿Hay números en esa presentación? Transfórmalos en una oportunidad para comunicar mejor.

LA IDEA

Transforma un número, una cifra o un dato en un mensaje principal de tu discurso.

Tercera parte

APOYOS VISUALES

Los *apoyos visuales* malogran nueve de cada diez presentaciones de empresa en este siglo XXI. Y podemos cambiar eso.

La «Tercera parte» de este libro nos descubrirá lo último en los apoyos visuales para mejorar y transformar nuestras diapositivas en nuestras presentaciones.

Si somos muchos los que coincidimos en que lo que utiliza un gran número de los directivos en pantalla para cautivar en una presentación no funciona, ¿por qué lo hacemos nosotros? O mejor, ¿qué pasaría si lo cambiásemos? Pues que transformaríamos nuestras presentaciones en momentos de comunicación únicos, inspiradores y persuasivos. Ayudarían más y mejor al objetivo final: inspirar, persuadir y convencer. También creceremos en una forma de presentar que nos hará más líderes. Una presentación con unos apoyos visuales de este tiempo construirá un liderazgo personal que nos hará crecer hacia dentro y hacia fuera de la empresa.

Es norma común desde hace ya muchos años que cualquier presentación que se precie en el mundo de la empresa, de los negocios, de la formación o de las conferencias debe tener diapositivas de apoyo. Llegará un momento, y no tardará, en que comprobaremos que una presentación con éxito no tiene que presentarse necesariamente con diapositivas. Pero, de momento, buscaremos y encontraremos las mejores estrategias y técnicas para que los apoyos visuales vayan en sintonía con nuestra estructura de mensaje y con nuestro carisma, con nuestra personalidad: el factor humano. El tercer elemento es clave para lograr una sinfonía perfecta de comunicación sólo si lo hacemos bien. Si los apoyos visuales se presentan como nuestro peor enemigo, pueden destrozar una presentación que iba por buen camino. Sin embargo, unos apoyos visuales complementarios de gran calidad marcarán la diferencia respecto a otras presentaciones; y eso es lo que lograremos vislumbrar en esta «Tercera parte». Eso nos hará diferentes. Y, posiblemente (y esta valoración os la dejo a vosotros para cuando terminéis el libro), hará mejores nuestras comunicaciones, las hará tan buenas como nunca antes lo habían sido.

9. ¿POR QUÉ SIEMPRE NECESITAMOS UN POWER POINT?

Nada de presentaciones en Power Point en las reuniones de equipo de Amazon.

JEFF BEZOS
(consejero delegado de Amazon)

Power Point es posiblemente la herramienta más utilizada en el mundo de los negocios y en todos los sectores de la empresa posibles. Es una herramienta que utilizamos con carácter interno en nuestras compañías y con nuestros equipos directivos, los cuales trasladarán a su vez esos contenidos a los empleados. O, dicho de otro modo, una presentación con «apoyos visuales» (así los llamaremos aquí) se convierte en nuestro gran guion de ideas que recorrerá todos y cada uno de los rincones de la empresa buscando un solo objetivo: ayudarnos a comunicar mejor nuestro mensaje.

Desde el punto de vista del método Presentación, el factor humano es el pilar clave y que hemos señalado como prioritario a la hora de inspirar, persuadir y convencer a otra persona; la estructura de mensaje es el segundo elemento, determinante, pero segundo en orden y también en peso. Los apoyos visuales ocupan el tercer lugar en importancia de forma coherente.

Iremos descubriendo por qué los apoyos visuales son el tercer pilar que, siempre y cuando estén bien planteados, servirá para hacer mejor la estructura de mensaje que hemos planteado y fortalecerá de manera notable el mejor factor humano de nuestro presentador.

¿Os imagináis el discurso «Tengo un sueño», de Martin Luther King apoyado por unas diapositivas?

¿Y el de Churchill convenciendo a toda una nación de luchar en plena segunda guerra mundial? Lucharemos en las playas, lucharemos en las calles... ¿Qué diapositivas acompañarían mejor y sumarían en el caso del primer ministro británico?

Podríamos poner muchos ejemplos, a cual más atrevido, y, en todos los casos, quizá sobrevolarían tres reflexiones:

1. No me imagino ese discurso con diapositivas.
2. Tengo dudas de la mejor elección de diapositivas para tan potente discurso, por su estructura de mensaje y factor humano extraordinarios.
3. Si una presentación en Power Point interviene en la ecuación, el papel del orador perdería fuerza.

La gran pregunta aparece, despiadada, cuando elegimos la opción de escoger un gran discurso y trabajamos para incorporar diapositivas detrás de personajes ilustres.

Para ser efectivos en nuestra comunicación, ¿es necesario utilizar siempre un Power Point?

Si no nos imaginamos ese tipo de discursos con diapositivas, ¿por qué hoy en todas nuestras relaciones dentro de la empresa, con clientes, inversores o audiencias, lo que no podemos imaginarnos es una presentación sin diapositivas? En nuestro ADN aparece la «obligatoriedad» de utilizar los apoyos visuales. Y en algunos o muchos casos, según me consta, es que es obligatorio. Queda mucho por delante hasta que lleguemos a ver claro que, a veces, no funcionan los apoyos visuales. Y si no funcionan y no cumplen el objetivo de comunicar bien, ¿por qué seguimos utilizándolos?

Es momento de responder a una de las preguntas que hacíamos al comienzo del libro.

¿Qué podemos cambiar en nuestros Power Points para hacer una comunicación memorable?

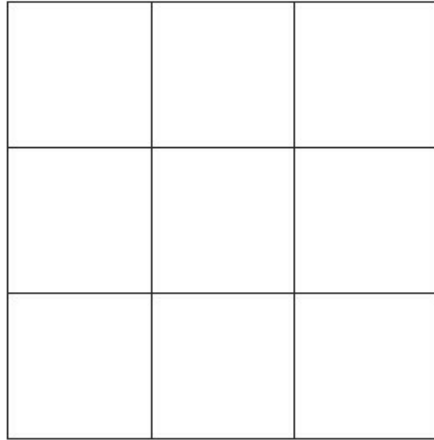
Y la respuesta es clave para que veamos cómo sí podemos triunfar construyendo unos buenos apoyos visuales, unos buenos Power Points, Keynotes o Prezis. Y lo más importante en este capítulo es creer que también se puede triunfar sin necesidad de mostrar ni una sola diapositiva. Es muy sólida y firme, y está grabada en mármol en la planta 0 de muchas compañías, la creencia de que toda presentación debe venir acompañada de diapositivas. No necesariamente. Pero, como la realidad, fruto de encuentros con muchos directivos de todos los sectores de empresa imaginables, me ha demostrado que debemos pasar por el aro de construir diapositivas de apoyo, ¡hagámoslo bien!

Y ya habremos ganado mucho.

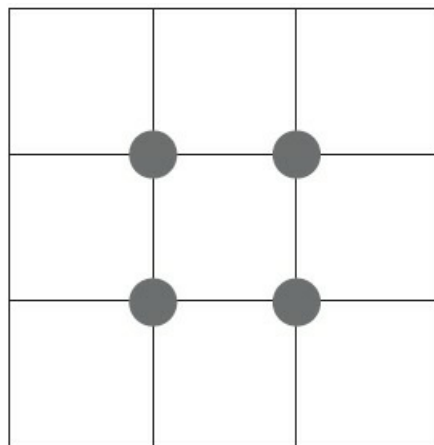
QUÉ ES UN POWER POINT

Parece simple esta reflexión, y en su simpleza radica precisamente su complejidad. Daremos dos claves. La primera: un «Power Point» es, como dice literalmente su nombre, un «punto de poder». Un punto de poder, que ahora veremos desde el enfoque cognitivo, nos ayuda a retener lo que aparece en pantalla. Si tendemos a ubicar nuestros contenidos principales centrados, quizá desde ahora mismo variemos en algo nuestra pasada forma de hacer utilizando la regla de los tres tercios.

Dividamos la pantalla en nueve espacios cuadrículados.



Como veréis, se producen cuatro intersecciones que para nosotros serán nuestros puntos de poder. Son los espacios ideales para ubicar imágenes, palabras, frases o cifras. Es una fórmula cognitivamente más poderosa que colocar los contenidos de nuestras *slides*, o diapositivas, en el centro.



La segunda clave responde a la pregunta: ¿qué es un Power Point para un grupo de directivos? Si tienes la oportunidad de preguntárselo a un buen grupo de ellos en un día de reunión, lo primero que descubrirás es que se contarán con los dedos de una mano, si llega, los que no necesitan Power Points para sus presentaciones de empresa. Lo normal es que el ciento por ciento utilice este recurso. Esto refleja la importancia de dedicar un capítulo específico a los apoyos visuales. Si buscamos inspirar, persuadir y convencer, y si para ello hemos decidido que un invitado nos ayude, tendremos que «educar» muy bien a ese invitado a fin de que nos deje en buen lugar.

Lo segundo es que llenarás en cuestión de segundos una pizarra con reflexiones de todo tipo. «Para mí, un Power Point es un apoyo, una herramienta, un software, un guion, un esquema, el contenido de una presentación, un extra de trabajo, el informe que has preparado, un apoyo visual, algo en lo que te puedes apoyar si pierdes el hilo».

Hasta ahí, ésas son reflexiones, todas interesantes, que pueden tener más o menos peso.

La que más me preocupa, y sobre lo que tenemos que poner toda la carne en el asador, son otras reflexiones, las que sí afectan, y mucho, al desarrollo de las empresas, a su crecimiento y a cómo trasladan sus mensajes hacia dentro y hacia el exterior.

Es muy habitual escuchar reflexiones entre directivos, entre profesionales de muy diferentes sectores cuando se les pregunta qué es un Power Point para ellos. Normalmente esas reflexiones suelen coincidir: «Una presentación de Power Point...para mí es algo aburrido, sin interés, no ha empezado y ya tengo ganas de que termine, un rollo, asisto por obligación». La expresión «presentación en Power Point» lleva de forma implícita unos contenidos negativos que se alejan mucho de la situación ideal: una audiencia, unos interlocutores dispuestos a llegar a una conexión total con su orador, gracias también a sus apoyos visuales.

Es cierto que, en ocasiones, nos encontramos con una oradora o con un orador que nos tiene enganchados en sus dieciocho minutos de presentación. Pero ¿es eso lo habitual? Quizá quieras hacer tu propia estadística; y si quieres la hacemos en quince segundos... Rellena el siguiente cuadrante. De las diez últimas presentaciones a las que has acudido y en las que se ha utilizado un software de apoyos visuales, ¿cuántas han sido aburridas, poco interesantes o nada cautivadoras?, y ¿cuántas han sido inspiradoras, interesantísimas y profundamente cautivadoras? Completa la tabla marcando aquellas aburridas, poco interesantes o nada cautivadoras y aquellas que fueron inspiradoras, interesantísimas y profundamente cautivadoras. ¿Qué porcentaje de presentaciones corresponden al primer grupo y cuántas al segundo? Completa el cuadro siguiendo tu experiencia.

Diez últimas presentaciones	
Aburridas Pocos interesantes Nada cautivadoras	Inspiradoras Interesantísimas Cautivadoras
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Y a qué grupo quieres pertenecer? Si no nos gustan ese tipo de presentaciones cuando acudimos como audiencia, ¿por qué entonces las entregamos de la misma forma? Y no pensemos que la reacción de nuestro interlocutor será distinta a la que nosotros «sufrimos» cuando participamos de ellas. (Y, sí he utilizado el verbo sufrir con toda la intención.)

Lo mejor que nos puede pasar cuando hacemos una presentación con apoyos visuales es que sea diferente; fijaos que no digo ni mejor ni peor, pero sí diferente. Y si poco a poco entramos en el grupo de aquellos que hacemos presentaciones diferentes, mucho mejor. Si, lejos de ser aburridas, resultan inspiradoras, estaremos en el buen camino. Si, lejos de ser insípidas, son muy interesantes, y si, lejos de ser distantes, son cautivadoras, lo habremos conseguido finalmente. Y ese camino es fácil de seguir, lo cual es una buena noticia.

Pensemos en nuestra empresa o en nuestra compañía como la de un ejército de comunicadores. Cientos, miles de directivos, de empleados, que independientemente de su puesto en la empresa tienen que compartir ideas en su día a día. Y de esas ideas dependen retornos importantes.

Ese ejército de comunicadores, antes de salir a la guerra de los negocios, se enfunda su mejor arma: un Power Point. Y, como hemos visto, en el campo de batalla, sus audiencias muestran aburrimiento, no están interesadas, están desconectadas desde el minuto uno en el que comienza su presentación.

Unas preguntas a consejeros delegados de las empresas más importantes serían: ¿cuánto valor de empresa en euros perdemos por esta mala gestión de comunicación?, ¿cuántas inversiones se frustran por este mal ejercicio de inicio?, ¿cuántas ideas se quedan en el camino?

Desde luego que queda camino por trabajar para construir una nueva cultura de comunicación en la empresa donde sea el consejero delegado, con su liderazgo en comunicación, el que lidere la imagen de su compañía. Un espejo donde se puedan mirar el resto de trabajadores. De esta forma su buen desempeño en comunicación será un aliciente para todos los profesionales que saben que comunicado bien desde distintas áreas, la empresa sale fortalecida. Si lo logramos con la formación adecuada, sumaremos con nosotros al mejor ejército de comunicadores posibles.

Será nuestro mejor aval, nuestra mejor carta de presentación allá donde vayamos, y producirá retornos reales. Y será también algo que marcará la diferencia competitiva con aquellas otras empresas que tengan la habilidad de comunicación en el número 100 de su lista de prioridades.

Debemos preguntarnos si llegan nuestros mensajes, éstos en cuya construcción empleamos tanto tiempo; si llegan a los demás con la fuerza que corresponde; si se quedan en las mentes de las personas durante mucho tiempo; si conseguimos hacerlos memorables. Y en esto, los apoyos visuales pueden sumar mucho. Quizá hoy resten en muchos casos. ¿Por qué no evitarlo? El poder de las ideas bien compartidas es tan grande que no deberíamos permitir que un gran caballo de Troya como son unos apoyos visuales negativos, ya sea de Power Point, Keynote o Prezi, lo destruya.

DUARTE: TRES SECRETOS DE UNA BUENA DIAPOSITIVA

Cuando le planteé a Nancy el reto de resumir en tres ejemplos los que para ella son los secretos a la hora de pensar una buena diapositiva, no lo dudó. Y digo pensar porque no nos debe preocupar el concepto del diseño, porque las ideas que tienen que ver con una buena diapositiva tienen su esencia en el contenido. Y su simplicidad hace que todos podamos ser capaces de componer una buena diapositiva. Para la consejera delegada de Duarte Design, los tres secretos esenciales son éstos:

1. Que sea realmente importante para la audiencia.
2. Que sea sencilla. Una idea o punto por diapositiva.
3. Que la entiendan todas las personas de tu audiencia.

JEFF BEZOS Y SU «NO» AL POWER POINT

El consejero delegado de Amazon, Jeff Bezos, ha encabezado este capítulo con esta frase: «Nada de presentaciones en Power Point en las reuniones de equipo de Amazon».

A bote pronto, salta a la vista que Bezos tiene algo con este sistema de presentaciones. Y no parece ser una relación de amor, sino más bien de odio.

En el mundo empresarial, Bezos representa, en este tiempo, el ejemplo más importante de una empresa de éxito que reflexionó en cierto momento sobre el poder que tienen las presentaciones. Por tanto, reflexionó también sobre todo aquello que quería evitar. Bezos tomó una decisión en el año 2004: prohibió las presentaciones en Power Point en Amazon. Su decisión fue conocida en distintos sectores de la empresa en el momento, y tiempo después se hizo público el correo electrónico en el que el consejero delegado de Amazon explicaba el porqué de esta decisión.

Pete Abilla es un antiguo empleado de Amazon; después, como director de contenidos digitales en HireVue, compartió ese correo electrónico en un post de su blog. Ese correo electrónico lo envió Bezos el 9 de junio del año 2004 a su equipo senior, conocido como el «STeam» de Amazon.

El titular del encabezamiento del correo electrónico rezaba así: «No más presentaciones en Power Point en el STeam».

«Un poco más para ayudar con la pregunta “por qué”.

El texto narrativo bien estructurado es lo que buscamos más que sólo texto. Si alguien construye una lista de viñetas en Word, eso sería tan malo como el Power Point.

La razón por la cual escribir un buen memo de 4 páginas es más difícil que “escribir” un Power Point de 20 páginas es porque la estructura narrativa de un buen memo obliga a pensar mejor y comprender mejor qué es más importante, qué y cómo se relacionan las cosas.

Las presentaciones de estilo Power Point, de alguna manera, dan permiso para pasar por alto las ideas, aplanar cualquier sentido de importancia relativa e ignorar la interconexión de las ideas.»

Lo que Jeff Bezos propuso fue un cambio que transformó las reuniones donde los directivos compartían ideas. Bezos dio mucha importancia al proceso narrativo. Éste consiste en preparar cuatro páginas escritas en versión documento, no al estilo habitual de presentaciones en Power Point. Con una estructura: introducción, cuerpo y conclusión que busca el desarrollo de ideas a través de párrafos completos, pensamientos y frases bien construidas. La reunión invierte veinte minutos en la lectura de este contenido narrativo, para dar paso después a una discusión por parte del grupo en un debate que busca hacer crecer el contenido. Por último se revisan las recomendaciones y se toman las decisiones.

Bezos propuso un cambio: desterrar el uso del Power Point, que concibió como poco efectivo.

Después veremos, ya que puede estar sobrevolando la duda, si Bezos ha utilizado alguna vez apoyos visuales en alguna multitudinaria presentación. La respuesta, ya os la adelanto, es «sí»; y lo ha hecho con narrativa y con algunas de las técnicas que compartimos en este libro. El

problema no es utilizar apoyos visuales, el problema es utilizarlos mal.

LA IDEA

Haz de tus Power Points tus mejores amigos.

10. DIRECTOR DE ORQUESTA

El éxito de tu presentación no vendrá dado por el conocimiento que transmitas, sino por el que reciba el público.

LILY WALTERS

He aquí una frase habitual de un directivo que se enfrenta a su próxima presentación: «Es obligatorio usar apoyos visuales; la presentación no se entendería sin ellos». Vaya..., que presentarse sin apoyos visuales se vería como un atrevimiento que muchos de los asistentes podrían no entender. «¡Cómo vas a hacerla sin apoyos visuales!», dirán unos.

«Es lo que toca, lo que hacemos siempre en esta empresa, la manera en la que presentamos», dirán otros. Y ¿es buena esa manera?

Permitidme que os proponga que, juntos, nos cuestionemos algunas formas de actuar.

¿Cuántos otros procedimientos hemos cambiado en el hacer de nuestra compañía?

¿Hemos cambiado en algo la forma en la que nos organizamos en los últimos cinco, diez o veinte años?

¿Hemos cambiado en algo la forma de vender en los últimos cinco, diez o quince años?

Y la forma de dirigirnos a nuestros clientes, ¿es la misma que hace cinco, diez o veinte años?

Si hemos cambiado en tantos aspectos..., ¿por qué no en nuestra comunicación?

Ya sabemos que será a través de nuestro liderazgo como consigamos el objetivo. Es la manera más visible de todas, la que hace que se acaben compartiendo nuestros mensajes con nuestros interlocutores directos ¿No merecería quizá esto una reflexión profunda? Es posible que algunos de los que habéis leído la historia de Bezos tengáis ya, cuanto menos, dudas. «Es momento de tirar a la basura el Power Point.» Si esa tentación existe, nos conducirá por buen camino, porque nos está diciendo que estamos lejos de seguir dando por buena la creencia de que todas las presentaciones tienen que hacerse sí o sí con diapositivas.

Pero, como me consta por experiencia que la transición en los cambios de las formas de hacer en comunicación cuestan al principio, propongo que construyamos nuestros apoyos visuales mejor que los demás. Entonces seremos diferentes, y llegaremos mejor a nuestras audiencias. Y, para eso, lo primero que haremos será convertirnos en directores-presentadores siempre que utilicemos diapositivas. El concepto es muy sencillo, y fortalece la esencia del factor humano cuando en la ecuación entra el software de apoyo.

Somos los directores de orquesta, es decir, el Power Point lo vamos a contemplar como una herramienta para crear distintos instrumentos que sonarán en el momento que corresponda. Estos instrumentos acompañarán en la melodía, en el ritmo que corresponda según las indicaciones del director. Nosotros tenemos la batuta de la dirección como oradores, nosotros dirigimos al Power Point en un acto de comunicación y no al revés. No somos esclavos de los instrumentos que, a

través de las diapositivas, deciden sonar de forma individual y componer su propia sinfonía sin contar con nuestra batuta. No debemos dejar que sea un Power Point el actor principal de nuestra presentación, el que lleve el peso, el titular, en definitiva, el presentador.

Somos nosotros los que dirigimos en todo momento el escenario con nuestro factor humano, y los que trasladamos nuestra estructura de mensaje de forma sencilla y efectiva. Y son los apoyos visuales los que nos acompañan cuando y como nosotros decidimos. Este cambio de rol es muy importante. Si en los próximos minutos reconoces algunos de los fallos habituales cuando se presenta con apoyos visuales, no desespere. La buena noticia es que puedes cambiar estos malos hábitos en 24 horas.

Nosotros somos los que inspiramos, persuadimos y convencemos. Lo hacemos desde nuestro mejor factor humano y con una gran estructura de mensaje.

Como hemos visto, el peso, el valor del proceso de conexión humana está precisamente en eso, en el ser humano que tenemos delante. En su voz, en sus cambios de tono, en su lenguaje corporal, en su gesto y en su contacto visual. ¿Por qué entonces en nuestra presentación con apoyos visuales miramos la pantalla?

Hoy día es muy difícil encontrar personas que conecten, que hablen, que se dirijan a los seres humanos que tienen delante. Por tanto, la tentación de mirar la pantalla y, dirigirse a ella cuando hablamos, nos juega una mala pasada. Y es ahí donde perdemos toda la conexión con nuestra audiencia.

Es importantísimo que mantengamos el contacto visual siempre con nuestros interlocutores. Corresponde a nosotros el proceso de inspirar, persuadir y convencer. No le demos esa responsabilidad a una pantalla, a un proyector, a unas diapositivas, porque nunca nos superarán. Es muy fácil comprender que, en la comunicación interpersonal, no nos gusta que nos den la espalda; eso es algo básico. Ese efecto de dar la espalda rompe el vínculo de conexión en comunicación entre personas de forma automática. Se rompe el lazo que nos unía, que nos tenía conectados.

Y, a fin de evitar eso, intentaremos, en lo posible, tener siempre el ordenador delante de nosotros. Así sabremos en todo momento por donde vamos y no tendremos la necesidad de mirar o dirigirnos a la pantalla. Fijémonos en este ejemplo, un caso real: una directiva de una empresa muy importante se ha preparado a conciencia una presentación de la que pueden depender retornos muy importantes en varios sentidos.

Ha ensayado su factor humano de forma poderosa, y ha estructurado el mensaje de forma clara, directa, fácil de consumir para los cerebros que esperan ansiosos esas nuevas y atractivas propuestas que sumarán a sus conocimientos.

Llega el día de la presentación, y la sala tiene una disposición compleja. El ordenador no se puede poner en una posición adelantada para que nuestra presentadora pueda seguir su presentación sin girarse hacia la pantalla. Minutos antes, cuando ya queda poco para su presentación, se intenta buscar un cable que permita alejar el ordenador y colocarlo en la parte frontal, pero no se encuentra ninguno que sirva. El caso es que el ordenador queda finalmente a su espalda. Tiene que hacer la presentación girándose en numerosas ocasiones; durante muchos minutos se pierde el tan preciado contacto visual.

La audiencia no siente que la charla vaya con ellos, que se busque una conexión real y cercana con sus sentimientos, con sus ideas. Nuestra presentadora se siente también alejada por este contratiempo. Su factor humano se siente debilitado, porque las cosas no están saliendo como ella quería, porque sabe que no debía «hablar con la pantalla» y, en cambio, es eso lo que está haciendo de forma permanente. Pero eso se debe a un «fallo» en la sala, ¿no? ¿Es eso lo que pensáis? ¿El fallo es de la sala?

Este ejemplo, la experiencia que tuvo esta directiva, nos induce a grabarnos a fuego la siguiente regla: siempre que sea posible, tenemos que conocer el espacio, la sala, el auditorio donde entregaremos a otras personas nuestra presentación. Eso nos hará sentir más cómodos, seguros, y también nos ayudará a probar, por ejemplo, la técnica. Y si, además, hacemos el ensayo con el ordenador donde corresponde, porque lo probamos con anterioridad, mejor que mejor. La presentación será un éxito.

Y creo que podemos añadir un elemento más que, según mi experiencia, les ha funcionado a muchísimas personas con las que me he encontrado en este proceso de hacer fácil lo que presuntamente es difícil; es decir, en el proceso de comunicar bien.

Supongamos que, por la razón que sea, nuestra directiva no pudo conocer la sala previamente, y se encontró con el problema a cinco minutos de comenzar. Ella tiene que girarse montones de veces porque, estando de frente a la audiencia, no ve por dónde van las diapositivas.

Llegados a ese punto sólo hay dos caminos posibles:

1. *El elegido*. Dar prioridad a los apoyos visuales (en el método Presentación son sólo lo tercero en importancia detrás del factor humano y de la estructura de mensaje). Hacer toda una presentación hablando a una pantalla, perder la conexión con la audiencia y dar muestras, incluso, de falta de preparación.
2. *El factor humano al poder*. Olvidarse de las diapositivas. Conocemos nuestro mensaje, lo hemos ensayado. Pongamos en escena todo el poder de un factor humano arrebatador; despleguemos el mejor contacto visual con nuestra audiencia; hablémosle a la audiencia, conectemos, y que se note que esa presentación ha sido preparada porque se merecían nuestra entrega. Las diapositivas no existen para nuestra audiencia si no las ponemos. No hay problema alguno si decidimos hacer nuestra presentación a cuerpo descubierto (algo que, por cierto, habría aplaudido Jeff Bezos, el consejero delegado de Amazon). El público se espera lo que tú acabas ofreciéndole. Lo que para esa directiva se presentó como un problema se podría haber transformado en una oportunidad: «Yo estoy aquí para inspirar, y no necesito diapositivas».

Cada uno de los dos caminos conduce a resultados distintos. ¿Cuál habríais elegido? Si antes de leer este libro eliges el camino de ir a muerte con tus diapositivas, es humano. Aunque, comunicativamente, es un error.

Si después de leer este libro apuestas por tu factor humano, será un éxito. Que la tecnología no te empañe una gran presentación. El factor humano y la estructura de mensaje ganan 2 a 1 a los apoyos visuales. Pruébalo y mándame un correo electrónico: «Así me fue...». Irá bien, seguro.

Mirar a la pantalla es un error común; no conectar con las personas que tenemos delante es un error fatal. Perdemos el valor esencial de la conexión humana que ganamos gracias al factor humano debido a nuestra obsesión por contarlos mejor con diapositivas. Pero ¿lo hacemos mejor así?

En cuántas escuelas, cuántas universidades y, quizá diría con mayor pesadumbre, cuántas escuelas de negocios la persona que interviene está compartiendo habilidades y conocimiento mirando una pantalla. Eso es un adiós a la conexión. El primer paso para que nuestros apoyos visuales sean diferentes (dejo en vuestra mano el adjetivo «mejores») es mirar siempre a nuestra audiencia.

Uno de los muchos valores que presentaba Steve Jobs en sus presentaciones era precisamente éste. Cuando estaba encima de un escenario presentando el iPod o el iPhone o cualquiera de sus productos estrella, siempre mantenía el contacto visual. Llama la atención que, por muchas diapositivas que tuviera en su presentación, por muchos invitados que hubiera o por muchas demostraciones incluidas, nunca perdía de vista el objetivo principal: aquellos a quienes iba dirigida esa presentación, las personas que tenía justo delante.

Si nos fijamos en este primer paso y lo damos por bueno en el mundo de la empresa, permitidme que con un ejemplo redoblemos su valor. Como veréis, soy poco dado a análisis de comunicación en política, en concreto referidos a políticos de nuestro país. Creo que es más difícil si pones nombres y apellidos porque, en los tiempos que vivimos, resulta complicado abstraerse de afiliaciones para sólo dedicarse a análisis de comunicación. Pero en este caso haré una excepción. Sirva para demostrar cómo este fallo habitual, el de mirar la pantalla, tiene su espejo en comunicación política cuando muchos políticos miran el papel.

Desde el momento que miras el papel, la conexión con tu audiencia está perdida. El efecto de dar la espalda en una presentación de empresa es el mismo que traslada un político cuando mira el papel. La única diferencia es que, en lugar de dar la espalda, da la cabeza.

Por cierto, estoy viendo cómo algunos políticos, los de perfil joven, se están entregando en ocasiones a algunas comunicaciones donde se nutren de apoyos visuales. Como hemos visto, si se hace bien, puede sumar; pero si se hace mal, no tanto.

A algunos de ellos les hace falta técnica y ensayo. Dicho esto, los que perfeccionen la técnica han de saber que serán diferentes y sí, mejores. El ejército de comunicadores del mundo de la empresa no difiere tanto del de los comunicadores de entornos políticos. En este último ámbito, los políticos podrían sumarse en muchos casos a un tipo de discurso, de presentación de este tiempo donde los apoyos visuales podrían elevar al siguiente nivel las ideas. Y si además se lleva a cabo para plantear propuestas, cambios que pueden mejorar la vida de las personas, éstos se compartirían de forma más efectiva con unos buenos apoyos visuales.

Hablábamos hace un momento de cómo evitar la tentación de mirar la pantalla. Uno de los secretos para evitar esta tentación será hacerlo fácil. ¿Y cómo nos lo hacemos fácil a nosotros mismos como presentadores? Muy sencillo, no escribiendo mucho texto en nuestras diapositivas. Evitando llenarlas de palabras. Si evitamos esa tentación, la de mirar la pantalla, evitaremos todo aquello negativo que conlleva: dar la espalda, no tener contacto visual y mostrar, en definitiva, una extraordinaria falta de conexión con nuestra audiencia. En muchas ocasiones, nosotros mismos somos los que nos ponemos en peligro de «muerte por Power Point».

BULLET POINTS: BALAS A NUESTRO PÚBLICO

Si escribimos mucho contenido en nuestra diapositiva, si llenamos cada una de ellas con palabras, puede ocurrir que caigamos en la tentación de leerlas, de ser meros lectores de un contenido que aparece en la pantalla. Y, hasta cierto punto, esto se entiende. Un gran número de frases puestas en pantalla están invitando a ser leídas, entre otras cosas, para que sean entregadas por orden y en la literalidad en la que han sido escritas.

¿Pero es eso lo que queremos? ¿Es nuestro objetivo ser lectores de pantallas?

La técnica nos va a ayudar a evitar este mal hábito tan inexplicablemente extendido hoy día.

Los *bullets points* (o viñetas) son, desde ya, nuestro enemigo número uno. Sólo tendremos que pasar por la experiencia una vez para entender su sinsentido desde el punto de vista de una comunicación efectiva. Habréis visto que la traducción literal de *bullets* («balas») me invita a acercarme a una metáfora tan real como la vida misma: balas dirigidas a nuestro público. ¿Y qué audiencia, qué interlocutor quiere ser recibido a balazos en una presentación? Ninguno.

Por tanto, otra vieja creencia que muchos podemos todavía dar por buena es la de que mucho texto en pantalla es un gran aliado de una buena presentación.

En tiempos, una diapositiva como esta siguiente se daría por buena:

PUNTOS CLAVE EN UNA INFORMACIÓN

- La importancia del contenido
- Una correcta selección de lo más importante
- Guion fácil para nuestra audiencia
- Una solvente estructura
- El poder de la presencia de voz
- Lenguaje corporal coherente con el mensaje
- Apoyos visuales en pantalla ordenados

Imaginemos que, en una presentación, queremos destacar algunos puntos clave para hacer una buena comunicación en una diapositiva construida así.

Éste es un ejemplo claro del tipo de diapositiva que hoy día, y siempre, debemos evitar. Y, para ser honestos con cómo evolucionamos en lo que respecta a nuestra forma de captar la atención, hay que decir que este tipo de diapositivas se daban por buenas en tiempos pasados. Tanto es así que hasta tenían nombre.

La llamada «regla 1-7-7» amparaba el uso de este tipo de diapositivas, y se resumía así:

- Incluir sólo 1 idea principal por diapositiva.
- Insertar 7 líneas de texto como máximo.
- Utilizar sólo 7 palabras por línea como máximo.

Esta fórmula corresponde a la manera más habitual de presentar los apoyos visuales. Es la fórmula más tradicional que todavía nos encontramos, y mucho, en presentaciones de formación, presentaciones ante clientes y ante equipos, en todas las versiones posibles. Y, en cualquier caso,

sí parece que, la conozcamos o no, la regla 1-7-7 es un formato de presentación que consideramos como habitual. Lo cual no significa que sea bueno

El uso de una viñeta detrás de otra no suele lograr un buen efecto de captación de la información, de las ideas, del contenido que se está trasladando. Si ya es difícil el proceso inicial de captación de la información, ni hablemos entonces de llegar a procesos que se parezcan a la inspiración o persuasión. Será poco probable.

¿LEER LA PANTALLA O CONECTAR CON EL ORADOR?

Pero, más allá de que a uno le guste o no hacer o usar diapositivas, sí hay experiencias que invitan a pensar que tendremos que ir desterrando esta técnica de creación de diapositivas a través de viñetas.

Si pasas por la experiencia de una presentación con viñetas en la que ves que sufres y, por tanto, tu audiencia sufre, no las uses en tu próxima intervención en público. Evita dar una segunda oportunidad a las viñetas si crees, una vez has pasado por la experiencia, que no logras conectar usándolas.

¿Por qué las viñetas impiden nuestro crecimiento como grandes comunicadores? Por tres razones:

1. La tentación de leer la pantalla

Esta tentación ya la hemos analizado con detenimiento. Si hay muchas frases en pantalla, la tentación de leer es alta. Por tanto, cuando miremos la pantalla, no nos estaremos dirigiendo a nuestro público; el contacto visual será escaso, y la conexión con la audiencia se irá desvaneciendo poco a poco hasta desaparecer. Nos podríamos quedar perfectamente solos en la sala mientras seguimos interaccionando con nuestra pantalla y nuestro público se va marchando poco a poco. Ni nos daríamos cuenta.

2. No se puede escuchar y leer a la vez

Este punto es esencial para entender por qué tenemos que intentar buscar otros caminos más efectivos que las diapositivas con viñetas, o *bullet points*.

En cuanto nosotros accionamos nuestro pasador de diapositivas y entra en escena una imagen con estos *bullet points*, con estas balas directas a nuestro público, sucede lo siguiente de forma automática: nuestra audiencia comienza a leer.

Entonces, automáticamente, el presentador, el orador, pierde todo el poder, todo el control de la presentación, porque el público se conecta con la pantalla. Lee, y ya no está conectado con el actor principal.

En este caso, y como directores de orquesta, no deberíamos dar pie a que esto pase. Como directores de orquesta, nosotros tenemos el control, sabemos en cada momento dónde está el interés de nuestra presentación. En ese momento, la pantalla actúa como un instrumento que toca por su lado, sin dirección alguna, sin formar parte del grupo. Se lleva toda la atención cuando en ese momento el instrumento al que había que seguir era otro.

Este punto es esencial, además, por cómo recibimos la información los seres humanos, por la forma en la que nuestro cerebro recibe y aprehende el contenido, las ideas o los mensajes que le llegan a través de la voz, de las palabras.

Fisiológicamente, no se puede escuchar y leer a la vez; no es posible.

Cuando ponemos una diapositiva con viñetas, estamos afectando de forma directa a la esencia de la comunicación entre personas. Si nuestro público está leyendo, no nos está escuchando. El factor humano, lo que hemos dado por bueno como valor más poderoso en una comunicación en persona, carece entonces de toda validez. ¿Y si justo en el momento en el que está esa diapositiva estamos compartiendo algo relevante?, ¿y si no sólo es relevante, sino que encierra la esencia de nuestra presentación?, ¿y si es el momento en el que pretendemos inspirar algún cambio en nuestra audiencia?

Pues, sencillamente, estaremos muy, muy lejos de nuestro objetivo, porque la audiencia está leyendo una pantalla, no nos está escuchando, y no existe ningún tipo de contacto visual. De un plumazo, nuestra comunicación se ve abocada al fracaso.

En este punto, conviene destacar que el cambio es inmediato cuando no utilizamos viñetas en nuestras diapositivas. Contaría por cientos las personas que, en algún momento, después de trabajos específicos de transformaciones de presentaciones, me han comentado: «Con sólo quitar de mi plan de presentaciones los *bullet points*, mi comunicación ha mejorado mucho. Es increíble cómo consigo cosas que antes parecían imposibles».

Y en muchos casos, esas personas han dedicado trabajo y esfuerzo para alcanzar una buena capacidad comunicativa, pero cometían el error más evitable: permitir que su audiencia mirase una pantalla y se despidiese de ellos como oradores.

Con sólo quitar las viñetas, el cambio es un hecho. Y ésta es una de las muy buenas noticias que nos llevamos en estas páginas. Es algo muy fácil de cambiar. En veinticuatro horas, un ingrediente positivo que mejora nuestras presentaciones está al alcance de nuestra mano. Y podemos ponerlo en práctica ya. Si somos de los que lo hacemos, saldremos por la puerta grande en cualquier evento en el que otros sigan utilizando diapositivas con viñetas.

Ya sabemos que leer y escuchar a la vez es fisiológicamente imposible. Quitar las viñetas de nuestro libro de creencias es el primer paso, y funciona.

Existe un segundo paso, uno obligado, si renunciamos a esta forma de hacer. ¿Por qué lo cambiamos? Lo veremos enseguida.

3. Shock cognitivo por adelanto de información

Si es importante el punto anterior, éste no tiene desperdicio. En muchos casos colocamos siete puntos ¡o más! de contenidos, mensajes o ideas que compartimos con nuestra audiencia en directo; comenzamos a desarrollarlos uno por uno, y están todos en pantalla.

De tal manera que, cuando nosotros estamos hablando sobre la primera línea (y hay siete en pantalla) y quizá estemos desarrollándola, entrando en profundidad, nuestra audiencia estará leyendo las demás. Ya sabemos que no nos están escuchando, pero, además, se están adelantando a captar una información de la que no son conocedores, lo cual provoca un estrés innecesario.

Como público, como audiencia de esa presentación, estamos leyendo y pensando qué significan los contenidos que tenemos en pantalla. También estamos perdiendo la información que se nos está dando de viva voz sobre el primer punto, del que no hemos escuchado nada.

Hemos perdido la información del primer punto, y tenemos dudas de todo lo que viene, porque aún no hemos llegado.

En todo este recorrido, nos damos cuenta de cómo el director de orquesta no nos está marcando el paso y, en términos de comunicación, no nos lo está haciendo fácil. Y, por supuesto, nos está perdiendo. O peor aún, ya nos ha perdido.

Un exceso de contenidos, de palabras, de frases en pantalla, provoca tres momentos negativos para una comunicación efectiva:

1. Tentación de leer en pantalla. Desaparece el contacto visual y, por tanto, la conexión con las personas a las que va dirigido nuestro discurso.
2. No se puede leer y escuchar a la vez. Nuestro público no nos escucha.
3. *Shock* cognitivo por adelanto de información. Nuestro interlocutor no nos sigue.

UN GUION FÁCIL PARA TU PÚBLICO Y PARA TI

Hacerlo fácil. Ésta es la idea principal. Nuestro titular.

Haciéndoselo fácil a nuestro público, nos lo hacemos fácil a nosotros mismos.

¿Por qué razón nos cuesta seguir a nuestro orador? Un día podrá ser nuestro consejero delegado, otro, nuestro jefe de equipo, nuestro maestro o instructor, el directivo de referencia en nuestro sector. El gran objetivo de las diapositivas en una presentación que se apoya en cualquier software de presentaciones es que se acabe convirtiendo en una comunicación sencilla, directa, fácil de entender y con impacto. Y en muchas ocasiones, hablo por mi experiencia, es tan compleja la puesta en escena que alejamos a nuestra audiencia de nuestra comunicación. En definitiva. No se lo ponemos fácil.

No se lo hacemos fácil a nuestro equipo, casi entregados a ver ese proyecto como suyo.

No se lo hacemos fácil a los inversores que tenemos delante, dispuestos a invertir, pero que no lo tienen claro.

No se lo hacemos fácil a nuestros donantes, que tienen la sensibilidad necesaria para hacer grandes aportaciones a nuestra ONG, pero que encuentran barreras que siembran el caos en su visión.

No se lo hacemos fácil a nuestra audiencia, sensible y cercana a los cambios de creencias, pero que tiene necesidad de mayores evidencias directas para dar ese salto.

No se lo hacemos fácil a nuestros posibles votantes, con más de media papeleta ya dentro de la urna mentalmente, pero con dudas aún.

¿Y por qué no lo hacemos fácil cuando decidimos apostar por los apoyos visuales? ¿Por qué en ocasiones su complejidad es tan grande que aleja a nuestra audiencia?

Más que nunca, el «plan de comunicación sencillo» es un valor en alza. Si alguna vez algún asesor os ha sugerido que la complejidad es amiga del entendimiento en comunicación oral, no es del todo cierto. O, para decirlo de forma más clara: es falso. Ése no es un buen consejo cuando el objetivo es que las personas que estén delante lo entiendan desde el punto de vista de una comunicación inspiradora, efectiva y que termine en convencimiento. Si el objetivo es liar a nuestro público, ese asesor obraba bien. Pero éste no será el libro en el que la técnica de utilizar malas artes para comunicaciones obscenas tenga su hueco.

El guion fácil será una de las herramientas más poderosas que podremos poner en práctica en nuestros apoyos visuales. Y no será fácil sólo para nuestra audiencia. También nos lo hará fácil a nosotros.

Un guion fácil será aquel que nos permitirá a nosotros, como presentadores, saber en cada momento dónde estamos, tener las ideas muy claras. Nos facilitará poder seguir el paso a paso de nuestro contenido sin duda alguna.

Un guion fácil nos ayudará a no tener que acudir a ningún papel de apoyo, o bien a hacerlo muy poco, de modo que favorezcamos el contacto visual.

Y ese guion fácil hará que nuestra audiencia nos siga y no se pierda en ningún momento. Esa audiencia estará conectada y seguirá nuestro recorrido sin problema alguno; no tendrá que hacer esfuerzos para recuperar el hilo. Nuestras audiencias tendrán que hacer sólo los menores esfuerzos posibles para seguirnos. Y esa tarea, esa responsabilidad, es nuestra.

¿Y cómo construir un guion fácil? Pues de la forma más sencilla posible para que los apoyos visuales vayan en sintonía con la estructura de mensaje y apoyen con fortaleza nuestro factor humano. Es aquí donde los apoyos visuales no pueden ir por libre. Cuando sucede esto, muchas de nuestras audiencias se marchan..., figuradamente. Esperemos que ninguno pasemos por la experiencia de ver salir de nuestra sala a nuestro público, físicamente. Y, si eso pasa, encontraremos su lado bueno como aprendizaje, que lo tendrá.

Construyamos un guion fácil para nosotros. Sabemos ya que también lo será para las personas que tenemos delante; es un ejercicio ganador para ambos.

Veréis que, en ese momento, uniremos varias de las técnicas que hemos ido compartiendo en este libro. Y el resultado será mágico.

La propuesta es unir los tres pilares del método: factor humano, estructura de mensaje y apoyos visuales. Éste es un buen ejemplo de cómo combinar un buen énfasis, con una regla de 3 y con un guion fácil de seguir en las diapositivas.

Con un buen factor humano presentamos el guion, que hemos decidido dividir en tres partes, en tres pilares. Y lo hacemos uno a uno.

Presentamos el factor humano:



Y en la diapositiva sólo aparece factor humano. (No adelantamos información.)

Sobre ese contenido estaremos compartiendo qué es el factor humano, y las personas estarán escuchando esos mensajes sin nada que les distraiga en pantalla.

Presentamos la estructura de mensaje, el segundo pilar. (No adelantamos información en pantalla, pero, en esta ocasión, sí recordamos el pilar anterior de nuestro guion.)

FACTOR HUMANO
ESTRUCTURA MENSAJE

Y explicamos de viva voz este segundo punto sin que aparezca ningún contenido más en nuestra diapositiva.

Llegamos a la tercera parte de nuestro guion: los apoyos visuales. En este momento queremos compartir con nuestra audiencia la importancia de unos buenos apoyos visuales que vayan en consonancia, en sinfonía total, con los otros dos elementos.

FACTOR HUMANO
ESTRUCTURA MENSAJE
APOYOS VISUALES

Con esta fórmula hemos logrado varios resultados que nos acercan a una Presentación. Es una fórmula que presenta tres cosas positivas para el presentador:

1. *Guion fácil para nosotros.* Seguir este guion es muy sencillo para nosotros; la estructura sencilla en tres pasos impide, por ejemplo, que nos quedemos en blanco.
2. *El director de orquesta dirige.* Los conceptos van apareciendo en pantalla cuando son explicados, no antes. El director de orquesta (nosotros) decide cuándo entra el instrumento, ni antes ni después. Por fin tenemos el control de nuestros apoyos.
3. *No leemos en pantalla.* Son frases mínimas, con muy pocas palabras. Es más difícil caer en la tentación de leer sencillamente porque hay poco que leer. Favorecemos el contacto visual.

Y también ofrece tres cosas positivas para nuestra audiencia:

1. *Guion fácil para el público.* La audiencia sigue sin ninguna dificultad extra al orador. No tiene que elegir el camino, de tal forma que no necesita hacer esfuerzo alguno, sino sólo seguir el camino que el orador le muestra. Así, estará conectada al ciento por ciento.

2. *No lee la pantalla.* La audiencia escucha y mantiene contacto visual con el orador, porque la pantalla no está llena de contenido. Apenas hay en pantalla una frase, que es desarrollada por el factor humano del presentador. Nada interfiere en el proceso de comunicación entre personas. Si un oyente estuviese leyendo, no escucharía al orador, y las posibilidades de éxito en esa comunicación se reducirían.
3. *Adiós al shock cognitivo.* Probablemente, de los tres efectos, éste es el más perturbador al que hemos atacado con técnica. El orador no ha adelantado información alguna que distraiga y obligue al cerebro a pensar velozmente, sacar conclusiones sobre algo que no conoce o hacer suposiciones de información no revelada. Ese *shock* desaparece cuando la información es entregada de forma melódica a la par. Factor humano, estructura de mensaje y apoyos visuales se presentan a la vez.

LA IDEA

Si se entiende todo lo que aparece en pantalla, tú sobras.

11. EL PODER DE LO VISUAL: IMAGEN 5 - TEXTO 0

Los ojos no le dicen a la persona qué ver, la persona le dice a los ojos qué buscar.

LAWRENCE MACDONALD

En todo este método, el conocimiento de cómo funciona el cerebro es fundamental. Es fundamental porque nos facilita el ser mejores comunicadores. Y, llegados a este punto, ahora toca, sí o sí, cambiar algunos de nuestros hábitos cuando buscamos inspirar, persuadir y convencer a otras personas, que, como recordamos, están delante con sus cerebros puestos en su sitio (no los han dejado en casa).

LA VISIÓN EN EL CEREBRO

La actividad que reúne más neuronas trabajando juntas en nuestro cerebro es la visión; participan más neuronas cerebrales que en todas las demás modalidades sensoriales combinadas. Ni que decir tiene que eso incluye el lenguaje. Es, por tanto, mucho mayor la proporción dedicada a la visión; gana por goleada.

Más de la mitad del cerebro está envuelto en el proceso visual, en funciones que tienen que ver con el procesamiento visual, algo que incluye, además, la memoria visual y los sueños.

¿Qué significa esto? Que el ser humano entiende y recibe la información de una manera más poderosa con el apoyo de las imágenes. Más si cabe en estos tiempos, en los que estamos rodeados de impactos de imágenes por todos lados.

Lo que queremos encontrar es el equilibrio clave para que nuestras comunicaciones sean más efectivas desde el punto de vista cognitivo.

Dan Roam, el padre del pensamiento visual, reconocido en todo el mundo, ha trabajado mucho para encontrar cuáles son algunas de las claves del procesamiento visual de mensajes que permiten que éstos lleguen de forma más efectiva, más impactante y de forma inmediata a las personas a las que se dirigen. En este punto, lo que me parece relevante es que nos acercaremos más a un proceso de comunicación que busca la persuasión y el convencimiento final de las otras personas si utilizamos todas las herramientas a nuestro alcance. Y, si conocemos cómo funciona el cerebro, la imagen tiene que estar en nuestra lista.

Si logramos mostrar a nuestra audiencia lo que quiere ver, lo que le gustaría ver o algo que ve por primera vez y le genera un impacto único, nuestra misión está cumplida. Será una manera cautivadora de compartir la información.

EL PESO DE LAS PALABRAS CONTRA EL PODER DE LA IMAGEN

¿Por qué entonces, si la imagen es tan poderosa, llenamos nuestras diapositivas en una presentación con palabras y texto?

¿Por qué en ocasiones plantamos en la pantalla un «libro»?

En su sede en Silicon Valley, Nancy Duarte compartió en distintas conversaciones, varias de las que para ella resultan ser las claves esenciales a la hora de comunicar bien si utilizamos apoyos visuales. Para Nancy Duarte, el poder de lo visual radica en que siempre ayuda a que veas, a que proceses lo que estás diciendo con la voz. En ese momento, lo que estás diciendo llega por dos vías: escuchas lo que estoy diciendo y tienes la visión de lo que estoy compartiendo. Estás construyendo la visión de lo que escuchas y también de lo que ves. La visión del proyecto, del servicio, de la idea. Dos vías para confirmar que estamos en sintonía.

Distintas teorías que tienen que ver con el aprendizaje multimedia caminan en este sentido. Recordaremos mejor la información que nos ha sido entregada si la apoyamos con una imagen.

Mostremos la palabra «perro» escrita en pantalla. Y, ahora, acompañémosla con la imagen de un perro, y su significado llegará por dos vías a nuestro cerebro y se implantará con mayor fortaleza

¿Qué pasa si en un proceso de formación aparecen en pantalla las letras J, F, K? Tal vez será una sucesión de letras que retendremos poco tiempo, y que no tendrá otro significado más que el que logremos implantar en la audiencia. En cuanto le incorporamos una imagen a la que correspondan estas tres letras, es decir una imagen del protagonista, John Fitzgerald Kennedy, siempre que veamos esas letras recordaremos a quién corresponden, de quién se trata, quién era y qué cosas hizo.

¿Cuántas veces nos hemos encontrado a nuestros hijos estudiando desde el lenguaje escrito? Están memorizando, por ejemplo, una sucesión de letras que componen el nombre de algún personaje histórico. Pero, en ocasiones, ni han visto una simple imagen suya. No saben cómo es físicamente.

Es muy fácil entender por qué somos muy visuales, ya dimos algunas pinceladas de ello en el capítulo 4, sobre el *storytelling*, con un ejemplo del poder de la visión en el ser humano.

Dan Roam es un enamorado de las palabras, de la comunicación verbal (algo que él mismo reconoce). Lo que Dan busca es que las imágenes complementen las palabras, e incluso que vayan por delante, pero no que las reemplacen. Así, considera Dan, las palabras serán más fuertes, responderán a los problemas de manera más impactante y solucionarán los problemas a los que nos enfrentamos gracias al pensamiento visual.

ME SUENA TU CARA. NO ME ACUERDO DE TU NOMBRE

Estamos en un gran acto al que hemos sido invitados. Un congreso en el que, en la cena oficial y en actos que han tenido lugar durante el día, nos hemos dado cita más de ochocientas personas. De esas ochocientas personas, como mínimo nos habrán presentado a unas trescientas. Nos habrán dicho su nombre; en muchos casos, sus apellidos; y en otros tantos, la empresa y el cargo, la función que desempeñan. Si llevásemos este ejemplo de nuestra vida real al diseño de una diapositiva sería cómo reflejar en esa diapositiva las personas que acabamos de conocer para recordar el mayor número posible de ellas. Si escribimos los nombres, apellidos y cargo de unas

300 personas en nuestra diapositiva lo que estamos haciendo es aportar mucha información escrita. Iniciaremos un proceso asociado a la codificación del lenguaje. Al cerebro, por tanto, le costará mucho más la retención de esa información para incorporarla al disco duro temporal, y no hablemos del definitivo, de nuestro archivo profundo.

Días después, ¿cuántos nombres, apellidos o cargos serías capaz de recordar?

Es fácil entender que pasaría si incorporamos a la diapositiva la fotografía de la persona que queremos recordar.

Lo que también es probable es que, días después de ese importante congreso, nos encontremos, incluso en la misma ciudad, con una decena de esas personas en otro evento o en algún restaurante. Y nos acordaremos, si no de todas, sí de muchas de ellas. Nos será más fácil acordarnos de esas personas si recordamos su imagen, su cara, o cómo iban vestidas (en definitiva, su aspecto visual) que a partir de su nombre o cargo. Somos visuales por definición, el cerebro está acostumbrado a ello, y siempre está abierto a recibir este tipo de *inputs*.

Nuestra tarea será aprender a traducir esto a un discurso, a una presentación, y aprovecharnos de su poder, de su magia. Y, como en otras partes de este libro, una vez más llega una buena noticia: es fácil poner esto en escena, algo tremendamente efectivo, y, además, vuestras audiencias lo agradecerán.

UNA IMAGEN VALE MÁS QUE MIL PALABRAS

El significado de una imagen puede expresar diez mil palabras.

PROVERBIO CHINO
(autor desconocido)

La frase del título anterior tiene poder así formulada, siendo que, en realidad, es más poderosa todavía. No sabemos por qué el refranero español se ha conformado solamente con decir «mil palabras». Es un misterio, sobre todo teniendo en cuenta que en la frase original del proverbio chino el significado de la imagen era de diez mil palabras.

No nos vamos a pelear por si una imagen vale más que quinientas, mil, tres mil o diez mil palabras. Lo que sí parece claro es que las imágenes nos pueden ayudar a hacer una comunicación más efectiva desde el punto de vista cognitivo.

La regla 1-7-7, de la que ya hemos hablado en el capítulo 10 («Director de orquesta»), triunfaba en internet en los primeros años del software de presentaciones, y nos decía que una buena diapositiva debía tener 7 líneas y 7 palabras por línea. Hay mucho texto con esta fórmula.

Si incluimos una idea por pantalla, y si además, esa idea es una imagen, viene apoyada por una imagen o presentada con una fotografía o un dibujo, lograremos que el cerebro de nuestro público reciba mejor el contenido. Y además no se cansará.

Una de las esencias de una buena presentación con apoyos visuales es que supongan precisamente eso, un apoyo, que vayan en «sintonía» con lo que estamos diciendo (estructura de mensaje) y con cómo lo estamos diciendo (factor humano). Es muy habitual ver cómo en muchas presentaciones de empresa los apoyos visuales boicotean nuestra comunicación. Y esto a nosotros no nos pasará. Sabemos lo que hay que hacer y lo que hay que dejar de hacer.

Si tengo mucho que leer en pantalla, lo haré. Y, si estoy leyendo, no escucharé a la persona que está en pleno proceso de persuasión. Y esto sucede de forma literal, porque, fisiológicamente, no podemos leer y escuchar al mismo tiempo. Si damos prioridad a la lectura en pantalla, algo que es tan tentador como inmediato, nos perderemos el factor humano de nuestro orador.

La técnica más efectiva para triunfar en este tipo de situaciones es la siguiente: la diapositiva será procesada prácticamente en tiempo real, de forma que el público pueda seguir la narración de la persona que está hablando. Tenemos que estar seguros de que la audiencia pueda procesar la información que aparece en pantalla de forma muy rápida.

¿Y quién tiene la responsabilidad de que nuestro interlocutor del público elija seguir la pantalla? ¿Quién tiene la responsabilidad de que no nos estén escuchando como oradores?

Pues nosotros, aunque nos duela decirlo. Eso ocurre porque nuestros apoyos visuales están jugando en nuestra contra.

En nuestro proceso de transición a la utilización de imágenes como un soporte más efectivo, podemos optar por acompañarlas de ideas, palabras o frases cortas. Así, el contenido, la información, llegará por dos vías.

Ni que decir tiene que debemos ir evitando, por el bien de nuestra audiencia, y por el nuestro propio, llenar la diapositiva de palabras.

Damos por bueno, entonces, el poder que tiene la imagen para nuestras presentaciones de empresa.

EFFECTO DE SUPERIORIDAD DE LA IMAGEN

Si nuestro cerebro dedica más del 50 por ciento de los recursos cerebrales a la visión, y si ésta es nuestro sentido dominante, ¿por qué no lo aprovechamos en nuestras presentaciones?

Si estamos destinados a recordar mejor con imágenes que con palabras escritas o habladas, ¿por qué no utilizamos eso desde ya? Lo tenemos al alcance de la mano, sólo tendremos que cambiar alguna creencia respecto a aquello que considerábamos que nos funcionaba.

El estímulo visual es uno de los poderes más importantes, hasta vitales, para hacer una comunicación de impacto.

Si compartimos una información sólo con la voz, con el lenguaje hablado, en las próximas 72 horas, el público habrá retenido sólo el 10 por ciento de esa información.

Si a esa misma información que habremos compartido sólo con nuestra voz le añadimos una imagen apropiada, después de esas mismas 72 horas, el público se quedará con el 65 por ciento de la información. El efecto de superioridad de la imagen permite que retengamos más y mejor la información.

LA IDEA

No podemos escuchar y leer a la vez.

12. EL CONTRASTE: EL ÉNFASIS DE LA PANTALLA

La simplicidad es la mayor de las sofisticaciones.

LEONARDO DA VINCI

¿Suena todo igual en nuestras presentaciones? Estamos convencidos que, a estas alturas, la respuesta es: «No». Seguro que, dependiendo de qué estamos diciendo en ese momento, surgirá un poderoso «¡cómo se dice!» desde lo más profundo de nuestro factor humano, que multiplicará el efecto cautivador. Ese «cómo se dice» se traducirá, por ejemplo, en una proyección de voz especial, con un lenguaje corporal extraordinariamente expresivo, o en el énfasis que tendrán ciertas palabras por encima de otras. Ese valor único y que es decisivo para inspirar, persuadir y convencer, debe visualizarse también en tus diapositivas.

¿Por qué decimos con el mismo énfasis una palabra o una cifra que otra? Si una palabra o una cifra es la relevante, la verdaderamente vital, la que queremos que quede en la mente de nuestra audiencia, tenemos que hacerla diferente con nuestra voz. Debemos marcarla con un énfasis especial, seguro, para que nadie tenga dudas de que ésa es la cifra que tiene que movernos, y no otra. Para que no desaparezca, que no se esconda en un factor humano que nos hará difícil capturarla. O peor, elegiremos otra.

Partimos de la base de que nuestro factor humano es bueno, que nuestra cifra está bien resaltada. Ahora toca que nuestros apoyos visuales vayan en sintonía, en sinfonía. Una vez más, nosotros somos los que dirigimos. No queremos que nuestros apoyos visuales tengan vida propia, que vayan por libre y distraigan a nuestro público.

El contraste que hemos escrito y diseñado en nuestra página en blanco (la estructura de mensaje) y el contraste que ponemos en acción con nuestra voz (factor humano) en nuestra presentación, nuestro *speech*, nuestro discurso o nuestra conferencia deben, por tanto, ir en consonancia, deben tener su contraste en la diapositiva. Es ahí donde se produce la sinfonía perfecta en nuestra comunicación.

Hagámoslo fácil. Que no haya dudas de cuál es la cifra importante, la palabra decisiva, el mensaje vital, la imagen que define nuestro futuro, nuestro proyecto. Sea el mensaje que sea, que exista contraste. Posiblemente, ésta es la herramienta más definitiva cuando uno comienza a cuidar sus apoyos visuales, la primera y la más fácil de llevar presentaciones, y, posiblemente, también es la herramienta que cambia tus presentaciones de la noche a la mañana, sólo por utilizar bien el contraste. En una rueda de presentaciones, si sólo tú utilizas el contraste en tus apoyos visuales (acompañados siempre de una buena estructura de mensaje y un buen factor humano), se notará la diferencia.

Juguemos a hacer un buen contraste, y veamos los resultados.

Una importante escuela de negocios pone en escena una presentación donde quiere resaltar varios elementos importantes. Para este supuesto, sólo vamos a considerar el poder de los apoyos visuales, no podemos ayudarnos del factor humano para sacar conclusiones, ya que no tenemos al orador delante.

Vamos a ir viendo algunas diapositivas, y compartiremos las ideas, dudas y posibilidades que nos surjan. Y, lo más importante, si todos coincidimos en la efectividad de un buen contraste. Lo más importante en esta parte del libro será ver si todos coincidimos en la relevancia de un buen y nítido contraste en nuestras diapositivas.

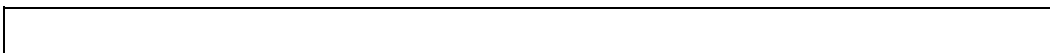
Presentamos varios de los números que consideramos claves para nuestra audiencia. Como vemos, empezamos utilizando *bullet points*.

100 % asistencia a Programas MBA.
Desarrollo de 10 programas nuevos.
Ampliación 150 m² escuela de Madrid.
Alquiler espacio de 350 m² en Barcelona.
Construcción de 3 nuevos centros.

En la siguiente diapositiva incorporamos un contraste de tamaño en una cifra.

100 % asistencia a Programas MBA.
Desarrollo de 10 programas nuevos.
Ampliación 150 m² escuela de Madrid.
Alquiler espacio de 350 m² en Barcelona.
Construcción de **3** nuevos centros.

En idéntica diapositiva, sumamos al contraste de tamaño un contraste de color.



100 % asistencia a Programas MBA.
Desarrollo de 10 programas nuevos.
Ampliación 150 m² escuela de Madrid.
Alquiler espacio de 350 m² en Barcelona.
Construcción de 3 nuevos centros.

Vamos a dar un paso más. Quitamos los *bullet points*, o las viñetas (esa «balas» dirigidas al público). Y sólo colocamos en la diapositiva el contenido que hace referencia a la construcción de 3 nuevos centros, sin contraste alguno.

Construcción de 3 nuevos centros.

Y, ahora, decidimos incorporar la magia del contraste de tamaño.

Construcción de 3 nuevos centros.

Al contraste de tamaño le sumamos el de color.

Construcción de 3 nuevos centros.

Demos un golpe en la mesa. Cómo nos está gustando el contraste en nuestra diapositiva. ¡Más madera! ¡Más tamaño!

**3 nuevos
centros**

Y, como estamos que lo tiramos..., ¡más color!

3 nuevos centros

Éste es el camino que hemos recorrido juntos para descubrir la importancia del contraste.

Como orador, si la cifra clave es el número 3, ¿qué dispositiva elegirías para compartir? Y, como audiencia, ¿qué diapositiva te haría más fácil asimilar la cifra? Si todos coincidimos en la diapositiva número 8, será por algo.

Y claro que tiene explicación. Y está en nuestro cerebro. Nuestro cerebro, que está muy por encima de otras facultades físicas está diseñado para definir, atrapar y capturar de forma rápida el contraste.

Un énfasis especial, una proyección de voz potente, un cambio de ritmo o una subida de volumen extraordinaria (factor humano) es recibido por el cerebro de forma automática como contraste.

Un cambio de tamaño en una diapositiva (apoyos visuales) es recibido de la misma forma. Automáticamente, se percibe el contraste. Sucede lo mismo con el color: un color que resalta, que destaca por encima de los demás, es recibido de forma inconsciente como diferente; y así queda grabado como especial en nuestro cerebro.

Las personas captamos de forma diferente el tamaño y el color. Unos damos al contraste de tamaño la prioridad en la captación de lo que tenemos delante y a otros, sin embargo, el contraste de color les llega primero.

Es aquí donde una de las técnicas más sencillas, y más asombrosas, se puede poner en práctica de forma automática. Ya. Ahora mismo. Todos percibimos el contraste de tamaño y color de forma automática como distinto, como especial, como relevante. Destaca de entre todo lo demás. Siempre que busquemos el mejor contraste posible, unamos el color y el tamaño. No falla. Cognitivamente es imposible dirigir la mirada a otro lugar.

IMPORTANTE. Cuando hablamos de «contraste» en apoyos visuales, damos por hecho que nuestros dos pilares, estructura de mensaje y factor humano han ido por delante trabajando ese contraste. Lo que intentamos en este capítulo es fortalecer la idea de que los apoyos visuales no pueden ir por libre, que tienen que ir «en sintonía». De tal manera que el contraste debe aparecer en los tres factores; con que sólo uno de ellos no lo presente, estaremos permitiendo que la audiencia pueda elegir el contraste equivocado. Y eso no lo queremos. Buscamos hacerlo cognitivamente fácil y comunicativamente exitoso.

Ésta es la sinfonía global que debe mostrar nuestra Presentación:

FACTOR HUMANO	ESTRUCTURA DE MENSAJE	APOYOS VISUALES
contraste	+ contraste	+ contraste
FACTOR HUMANO	ESTRUCTURA DE MENSAJE	APOYOS VISUALES
contraste	+ contraste	+ contraste
FACTOR HUMANO	ESTRUCTURA DE MENSAJE	APOYOS VISUALES
contraste	+ contraste	+ contraste

EL CONTRASTE DE CHURCHILL NUNCA ANTES VISTO

No es la primera vez que jugamos a preguntarnos qué hubiera pasado si grandes oradores de la historia hubieran utilizado apoyos visuales en sus discursos.

El 4 de junio de 1940, Winston Churchill pronunció su célebre discurso a los comunes en el Parlamento. Su famoso «Lucharemos en las playas...» nos invita ahora a adentrarnos en el mundo del contraste. ¿Qué diapositivas habría elegido Churchill? ¿Cuáles habría elegido si, además, hubiera querido seguir un guion fácil?

Es momento de pedir a Churchill que se meta en el papel del consejero delegado de una gran empresa que busca inspirar, persuadir y convencer. Su intención es trasladar unos mensajes claros, directos, con un gran factor humano y una buena estructura de mensaje.

De entrada, Churchill utiliza con maestría una de sus técnicas preferidas: la repetición. Y la palabra repetida clave, «lucharemos», aparecerá en el comienzo de varias frases ofreciendo una estructura conocida como anáfora y que al oído resulta agradable. Su objetivo no es otro que lograr que esa palabra, «lucharemos», se convierta en su mensaje principal.

He de reconocer que, después de muchos años de investigación de textos que han sido puestos en escena por grandes oradores, Churchill merecería algo más que algunos análisis en algún que otro capítulo. Muchas de sus técnicas, algunas desconocidas para el gran público, siguen vigentes hoy día, y todos podríamos ponerlas en práctica en nuestras comunicaciones para lograr impacto.

Hoy, en este caso que nos ocupa, el reto de Churchill es especial. Va a sumar los apoyos visuales a su bien construido mensaje principal: «lucharemos».

Churchill elige esta primera opción como opción en su diapositiva.

Lucharemos en las playas.

Lucharemos en las pistas de aterrizaje.

Lucharemos en los campos y en las calles.

Después decide entregar línea a línea los mensajes

Lucharemos en las playas.	Lucharemos en las playas. Lucharemos en las pistas de aterrizaje.	Lucharemos en las playas. Lucharemos en las pistas de aterrizaje. Lucharemos en los campos y en las calles.
---------------------------	--	---

Momento ahora para incorporar el contraste de tamaño en la palabra clave

Lucharemos en las playas.	Lucharemos en las playas. Lucharemos en las pistas de aterrizaje.	Lucharemos en las playas. Lucharemos en las pistas de aterrizaje. Lucharemos en los campos y en las calles.
---------------------------	--	---

Churchill, poco acostumbrado a utilizar presentaciones en Power Point o Keynote, decide que su reconocidísimo discurso tendrá un toque de color.

Lucharemos en las playas.	Lucharemos en las playas. Lucharemos en las pistas de aterrizaje.	Lucharemos en las playas. Lucharemos en las pistas de aterrizaje. Lucharemos en los campos y en las calles.
---------------------------	--	---

EXPERIENCIA DE CONTRASTE

Y ahora es tu turno. Sir Winston Churchill nos ofrece cuatro opciones para adecuar su discurso de 1940 a una propuesta del siglo XXI, cuando le han dicho que es «obligatorio» utilizar Power Point. (Ya sabéis por qué comento esto.) Y, aunque ha mostrado reticencias, ha trabajado las cuatro opciones.

Me gustaría que sugirieseis qué funciona bien y qué no funciona tan bien en cada una de las cuatro propuestas. En este punto, no dudéis en escribir en el libro mismo.

Muy pocas páginas después veremos cómo ya tenéis interiorizado lo que funciona; no porque aparezca escrito en un libro, sino porque lo habéis vivido por vuestra propia experiencia.

Opción 1. Lucharemos en las playas.

Lucharemos en las playas.
Lucharemos en las pistas de aterrizaje.
Lucharemos en los campos y en las calles.

Tu análisis Presentación

Opción 2. Lucharemos en las playas.

Lucharemos en las playas.

Lucharemos en las playas.
Lucharemos en las pistas de aterrizaje.

Lucharemos en las playas.
Lucharemos en las pistas de aterrizaje.
Lucharemos en los campos y en las calles.

Tu análisis Presentación

Opción 3. Lucharemos en las playas.

Lucharemos en las playas.	Lucharemos en las playas. Lucharemos en las pistas de aterrizaje.	Lucharemos en las playas. Lucharemos en las pistas de aterrizaje. Lucharemos en los campos y en las calles.
---------------------------	---	--

Tu análisis Presentación

Opción 4. Lucharemos en las playas.

Lucharemos en las playas.	Lucharemos en las playas. Lucharemos en las pistas de aterrizaje.	Lucharemos en las playas. Lucharemos en las pistas de aterrizaje. Lucharemos en los campos y en las calles.
---------------------------	---	--

Tu análisis Presentación

El análisis: Regla de tres + Contraste + Guion en tu mano

En la opción 1 hemos puesto en la dispositiva todos los mensajes a la vez. Así se puede leer todo, no escucharemos al lector y se producirá el *shock* cognitivo por adelanto de información.

En la opción 2 hemos decidido ir entregando las ideas diapositiva por diapositiva. Hemos decidido trasladar una de las técnicas de estructura de mensaje, la regla de 3, a 3 dispositivas distintas.

En la opción 3, además, hemos decidido incorporar el contraste de tamaño, con lo cual daremos el énfasis en nuestra dispositiva que damos en la voz.

Por último, en la opción 4, hemos incluido el contraste de color a la palabra clave: lucharemos. Así garantizamos que toda nuestra audiencia recibirá el contraste con idéntica fortaleza. Ya sabéis que algunas personas definimos con mayor claridad el contraste de tamaño o de color, pero todos somos igual de receptivos al contraste de tamaño y de color.

El contraste es la técnica, la herramienta, la fórmula más fácil de poner en escena en una presentación, y la más relevante a la hora de dotar de distintos niveles de importancia a los contenidos que estamos compartiendo. En los *workshops*, talleres o conferencias del método Presentación que tienen lugar en distintas ciudades del mundo con directivos de las empresas más relevantes del panorama internacional, el contraste es una de las claves de los apoyos visuales que antes se incorpora en el diseño en la nueva forma de hacer. También se trabajan otras muchas que cambian de forma sustancial a mejor las presentaciones de empresa.

Esto es algo que tiene muy claro Nancy Duarte en los diseños que comparte con las empresas más importantes del mundo, y que nosotros podemos poner en práctica en nuestro día a día. Nosotros podemos hacerlo, en efecto, con el software que tan a mano tenemos. Para Duarte el contraste es una de las esencias de una buena comunicación cuando queremos convencer a otras personas y hemos decidido apoyarnos en diapositivas para lograrlo. Es la única forma, decía Duarte, en la que automáticamente mostramos lo que tiene un primer nivel de importancia y este primer nivel lo revela el contraste.

LA IDEA

El contraste, en tu diapositiva; el énfasis, en tu voz.

EPÍLOGO

Las ideas para inspirar, persuadir y convencer del método presentac10n

Cuando pones tus ideas en el mundo, es entonces y sólo entonces cuando sabes de verdad si son reales.

SETH GODIN

Éstas son las ideas principales de un método que hemos compartido en este libro, *Habla como un líder*. Juntos, hemos sacado a la luz descubrimientos que buscan mejorar tus presentaciones o tus discursos, y que tienen como objetivo que logres una comunicación eficaz, impactante y cautivadora, y, además, que lo consigas en poco tiempo. Éstos son sólo algunos de los contenidos que pueden inspirar cambios en tu forma de influir en los demás. Todas las ideas de *Habla como un líder* y muchas otras, además de distintos contenidos sobre comunicación y liderazgo, estarán a tu disposición en la web <www.julianreyes.es> y en el canal de YouTube julian reyes. Ambos nacen con el lanzamiento de este libro. Estas dos plataformas de contenido se apoyan en el libro *Habla como un líder* para ofrecer a todos sus lectores el contenido aquí descrito en vídeos explicativos con contenido complementario.

1. Todos tenemos voz. Todos podemos ser unos grandes comunicadores
2. La habilidad que marca y marcará la diferencia entre los directivos de este tiempo es la comunicación

Parte 1. FACTOR HUMANO

3. «La habilidad que más y mejor construye el liderazgo de una persona es la comunicación»
4. «El cómo se dice es más importante de lo que se dice»
5. «Quiere a tu audiencia y aléjate del resultado»
6. «Una historia conecta el concepto más complejo de la forma más sencilla y la convierte en memorable»

Parte 2. ESTRUCTURA DE MENSAJE

7. «Desde el primer segundo, captura la atención de tu público»
8. «Si no puedes resumir tu idea en pocas palabras, no la tienes tan clara»
9. «Mejor de 3 en 3. Fácil para el orador, fácil para la audiencia»
10. «Transforma tus números, una cifra, en el mensaje principal de tu discurso»

Parte 3. APOYOS VISUALES

11. «Hazte amigo de tu Power Point»
12. «Si se entiende todo lo que aparece en pantalla, tu sobras»
13. «No podemos escuchar y leer a la vez»
14. «Contraste en tu diapositiva, el énfasis de tu voz»

AGRADECIMIENTOS

En estos agradecimientos, son todos los que están, y seguro que no están todos los que son.

Siento una enorme gratitud hacia los que me dijeron «no»; gracias a ellos, lo hice yo mismo.

ALBERT EINSTEIN

El apoyo recibido para escribir un libro sentido desde el corazón y que busca ayudar (eso espero) a muchas personas es el mejor regalo posible que me han habéis hecho muchos de vosotros.

Gracias a José Crehueras y a Carlos Revés; ya desde el primer día que compartimos la idea mostraron ilusión. Gracias a Roger Domingo por la pasión, la entrega y la cercanía que luego ha compartido conmigo en todos los días de este viaje. Al Grupo Planeta, no en abstracto, sino a las personas que trabajan en él día a día. Gracias a todo el equipo.

Quiero dar las gracias por la inspiración y la contribución desinteresada a *tres* de los profesionales de comunicación más influyentes no sólo en Estados Unidos, sino también en el mundo entero. Gracias a Nancy Duarte por participar en este libro; Nancy es la consejera delegada de Duarte Design, la empresa de Silicon Valley reconocida en el mundo como la número uno a la hora de diseñar presentaciones. A Carmine Gallo y a su mujer Vanessa. Carmine es un autor de éxito, sus libros sobre comunicación son bestsellers en todos los continentes; especialista en coaching de presentaciones, asesora a importantes multinacionales. Algo más que una conexión profesional, Gallo-Reyes (San Francisco-Madrid) ha nacido de nuestros encuentros. Gracias amigo. Y gracias a Dan Roam, padre del llamado «pensamiento visual», por acompañarme en este viaje y dar luz a algunos de los conceptos vitales de este libro. Y también por dar cuerpo a las técnicas visuales más exitosas en nuestras presentaciones.

Aquí, en España, agradezco al doctor Mario Alonso Puig su participación desinteresada y por compartir conocimiento y pasión por la comunicación.

Gracias a compañeros de RTVE, Radio Televisión Española, que durante los últimos veinte años me han ayudado a crecer como profesional y llegar hasta aquí. Gracias a Ana Blanco, Lorenzo Milá y Carlos del Amor. Ana es la presentadora de informativos con mayúsculas en nuestro país, todo un referente. Lorenzo es un comunicador con una personalidad y capacidad de conexión únicas. Carlos ha sabido dotar a la información de una originalidad y creatividad que atrapa a las audiencias. Los tres leyeron el manuscrito y los tres han destacado una frase que resume la misión de este libro.

A los maestros, a auténticos maestros inspiradores que un día te abren una puerta que con el tiempo se convierte en una auténtica misión, en un propósito. Gracias a César Gil, Alfonso Sánchez y Ricardo Castellano.

Y dedicatoria muy especial a Patricia Cauqui. Se cruzó un día en el camino con una enorme inspiración y sentido del propósito. Al lado de una de las mejores coaches de España, el método Presentación ha crecido, crece y crecerá en todo el mundo. Gracias al apoyo incondicional de Alfonso y de Juan Carlos en este camino.

Y termino el capítulo de agradecimientos con la historia más especial. La historia de un chaval joven y de familia muy humilde que creyó en un sueño y lo hizo realidad.

El apoyo de Sonia, mi mujer, ha sido y será incondicional. Es la persona que más ha creído siempre en mí, y en todos. Ha creído en que estamos en este mundo para hacer grandes cosas que ayuden a las personas. Su SÍ a este libro que ahora nace ha sido el mayor impulso. Sin palabras a tu apoyo (aunque un comunicador no debería quedarse sin palabras).

Alegría la que mis hijos, Guille, Alex y Carla, en silencio, transmiten mientras escribo estas líneas. Su padre escribe un libro y ellos disfrutan —y saben de discursos lo suyo—. La enseñanza más valiosa: «Si tienes un sueño puedes cumplirlo».

Y, para terminar, gracias a mis hermanas Bea y Cristina, por estar siempre ahí a pesar de los palos de la vida.

Gracias a mi padre Fernando, que tuvo que aprender a leer y a escribir por sus propios medios. Un cáncer se lo llevó.

Y a mi madre, Nico. Siempre entregada a la familia. Administraba el poquito dinero que entraba en casa, siempre para estudios, para formación. Un cáncer se la llevó.

Y gracias a mi hermano Fernando. Años compartiendo habitación, cada uno en su litera donde pasamos grandes momentos, lugar de confesiones entre hermanos. Una leucemia se lo llevó con veintitrés años de edad.

Vosotros, Fernando, Nico y Fernando sois mis *tres* guías. Los que siempre os presentáis cuando os necesitamos. Los que, a vuestra manera, y con el canal adecuado, me habéis convencido de forma directa desde el otro plano de estar hoy aquí haciendo lo que hago.

Con un mensaje fundamental, amigo lector, te invito a que recorramos este camino juntos. Ahora que empezamos a conocernos, espero que entenderás y compartirás conmigo esta primera IDEA de este libro.

La vida no es eterna, haz de tu pasión tu misión de vida.

JULIÁN REYES

BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA

- Alda, Alan, *If I understood you, would I have this look on my face?: my adventures in the art and science of relating and communicating*, Random House, Nueva York, 2017.
- Anderson, Chris, *Charlas TED: la guía oficial TED para hablar en público*, Deusto, Barcelona, 2016.
- Duarte, Nancy, *Resonate: present visual stories that transform audiences*, Hoboken (Nueva Jersey), Wiley, 2010. Versión en castellano de Mar Vidal, *Resonancia = (Resonate): cómo presentar historias visuales que transformen a tu audiencia*, Gestión 2000, Barcelona, 2012.
- , *Slide:ology: the art and science of creating great presentations*, Pekín, Sebastopol (California), O'Reilly Media, 2008. Versión en castellano de Alfonso Barguño Viana, *Slide:ology: arte y ciencia para crear presentaciones convincentes*, Conecta, Barcelona, 2011.
- Edwards, Betty, *Drawing on the right side of the brain*, Tarcher-Penguin, 4.^a ed., Nueva York, 2012. Versión en castellano de Amelia Brito A., *Aprender a dibujar con el lado derecho del cerebro: curso para aumentar la creatividad y la confianza artística*, 3.^a ed., Urano, Barcelona, 1999.
- Fugere, Brian, Chelsea Hardaway y John Warsshawsky, *Why business people speak like idiots*, Free Press, Nueva York, 2005.
- Gallo, Carmine, *Presentation secrets of Steve Jobs: how to be insanely great in front of any audience*, McGraw Hill, Nueva York, 2009. Versión en castellano de Rodrigo Pertuz Molina, *Las presentaciones: secretos de Steve Jobs: cómo ser increíblemente exitoso ante cualquier auditorio*, McGraw Hill, México D. F. (imp. en España), 2011.
- , *Storyteller's secret: from TED speakers to business legends, why some ideas catch on and others don't*, St. Martin's Press, Nueva York, 2016.
- , *Talk like TED*, St. Martin's Press, Nueva York, 2014. Versión en castellano de Marcos Pérez Sánchez, *Hable como en TED: nueve secretos para comunicar utilizados por los mejores*, Conecta, Barcelona, 2016.
- Gottesman, Deb, y Mauro Buzz, *Técnicas para hablar en público: utilizando las estrategias de los actores*, Urano, Barcelona, 2002.
- Guber, Peter, *Storytelling para el éxito*, Empresa Activa, Barcelona, 2011.
- Humes, James C., *The Reagan persuasion: charm inspire and deliver a winning message*, Naperville (Illinois), Sourcebooks, 2010.
- , *The Sir Winston method: the five secrets of speaking the lenguaje of leadership*, W. Morrow, Nueva York, 1991.
- Kawasaki, Guy, *El arte de cautivar: cómo se cambian los corazones, las mentes y las acciones*, Gestión 2000, Barcelona, 2011.

- Lakoff, George, y Mark Johnson, *Metáforas de la vida cotidiana*, 1.ª ed. en Teorema mayor, Cátedra, Madrid, 2017.
- Luntz, Frank I., *La palabra es poder: lo importante no es lo que dices sino lo que la gente entiende*, La esfera de los libros, Madrid, 2011.
- McCloud, Scott, *Entender el cómic: el arte invisible*, Astiberri, Bilbao, 2014.
- Medina, John, *Exprime tus neuronas*, Gestión 2000, Barcelona, 2011.
- Pentland, Alex, *Señales honestas: el lenguaje que gobierna el mundo*, Milrazones, Barcelona, 2010.
- Pink, Daniel H., *Una nueva mente: una fórmula infalible para triunfar en el mundo que se avecina*, Ilustrae.com, Madrid, 2008.
- , *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*, Gestión 2000, Barcelona, 2010.
- Reynolds, Garr, *Presentación zen: ideas sencillas para el diseño de presentaciones*, Pearson-Prentice Hall, Madrid, 2009.
- Roam, Dan, *Draw to win: a crash course on how to lead, sell, and innovate with your visual mind*, Portfolio/Penguin, Nueva York, 2016.
- , *Haz que tu presentación sea algo extraordinario*, Gestión 2000, Barcelona, 2015.
- , *Tu mundo en una servilleta*, Gestión 2000, Barcelona, 2010.
- Sorensen, Ted, *Counselor: a life at edge of history*, Harper, Nueva York, 2008.
- Weissman, Jerry, *In the line of fire: how to handle tough questions, when it counts*, 2.ª ed., FT Press, Upper Saddle River (Nueva Jersey), 2013.
- , *Winning strategies for power presentations*, FT Press, Upper Saddle River (Nueva Jersey), 2013.

MOMENTOS INSPIRADORES EN YOUTUBE

En la Antigüedad, cuando Cicerón hablaba todos decían: «¡Qué bien habló!». Cuando Demóstenes finalizaba, ellos decían: «¡Marchemos!».

DICHO POPULAR

Sería ideal poder elegir una combinación entre ambos oradores, Cicerón y Demóstenes. Si tuviésemos que quedarnos sólo con uno de los dos por la reacción que queremos que provoque en nuestras audiencias, quizá la elección sea muy sencilla.

Estamos llegando al final del libro y es el momento de compartir varios de los ejemplos de buenas presentaciones, de buenos momentos de comunicación, algunos de ellos desarrollados en estas páginas. ¿Qué técnicas, qué estrategias, qué trucos esconden esas presentaciones? Estos momentos, que podéis consultar en el canal de YouTube julian reyes, tienen como objetivo compartir la técnica que está detrás de cada uno de esos discursos, presentaciones, conferencias... y que cada ser humano es capaz de sacar a la luz con un gran factor humano.

Si después de escuchar a todos y cada uno surge desde dentro un «¡Marchemos!» es que hemos acertado. Es aquí donde elegimos quedarnos con el objetivo que busca Demóstenes, un «Marchemos» mucho más positivo que sólo el «Qué bien habló» de Cicerón. A todos les hemos rescatado por alguna técnica en concreto, pero no hay una sola presentación, de las buenas, de las grandes, que no concentre varias de ellas. Y todas ellas tienen un gran denominador común: el factor humano, con una buena estructura de mensaje y con unos apoyos visuales que definen la sinfonía final. En ese orden, siempre.

He aquí algunos momentos de YouTube que han inspirado *Habla como un líder*. Todos estos vídeos que profundizan en distintas técnicas se localizan de forma muy sencilla introduciendo el nombre que os facilitamos en el buscador de YouTube. Introduce el nombre que te sugerimos en la lupa de YouTube y listo. Como veis, cada vídeo está incluido dentro de un capítulo para que en este tiempo podáis revisar la técnica elegida desde vuestro ordenador.

1. ¿Por qué comunicar bien en este siglo XXI?

Julián Reyes: Habla como un líder. A quien va dirigido este libro.

Julián Reyes: ¿Existe el miedo escénico?, con Steve Jobs.

FACTOR HUMANO

2. Liderazgo, liderazgo y liderazgo: lidera comunicando Julián Reyes: Ganar, ganar y ganar y volver a ganar.
3. Conexión 10: *storytelling* directo al éxito.
Julián Reyes: El poder del *storytelling*, con Ken Robinson.

ESTRUCTURA DE MENSAJE

4. Apertura: atrapa la atención desde el primer segundo
Julián Reyes: Cómo empezar una presentación, con Muhammad Ali.
Julián Reyes: Cómo empezar un discurso, con Steve Jobs.
Julián Reyes: Cómo empezar una presentación, con Al Gore.
Julián Reyes: Cómo empezar una presentación, con Jamie Oliver.
Julián Reyes: Cómo abrir una presentación, con James Hansen.
5. La idea: como construirla, compartirla y hacerla grande
Julián Reyes: *Yes, We Can*, de Barack Obama.
Julián Reyes: Los secretos del *I Have a Dream*, de Martin Luther King.
Julián Reyes: La niña que silenció al Mundo.
6. Regla de 3: tu mapa de contenidos, directo al cerebro y memorable
Julián Reyes: Habla como un líder, con Sheryl Sandberg.
Julián Reyes: Sangre, sudor y lágrimas, de Winston Churchill.
7. El poder de los números: cómo traducirlos con impacto
Julián Reyes: Los números del Viaje a la Luna, con John Fitzgerald Kennedy.
8. Julián Reyes: Con Duarte, Gallo y Roam
9. Julián Reyes y Dan Roam: Las imágenes al poder.
10. Julián Reyes y Dan Roam: El secreto del liderazgo.
11. Julián Reyes y Carmine Gallo: Comunicar bien es vital en este siglo XXI.
12. Julián Reyes y Carmine Gallo: La persuasión, el camino al éxito.
13. Julián Reyes y Nancy Duarte: Presentaciones con impacto.
14. Julián Reyes y Nancy Duarte: Como hacer una presentación 10.

Notas

1. En derecho romano, se entiende por *potestas* el poder socialmente reconocido. Ostenta la *potestas* aquella autoridad, en el sentido moderno de la palabra, que tiene capacidad legal para hacer cumplir su decisión.

2. En derecho romano, se entiende por *auctoritas* una cierta legitimación socialmente reconocida, que procede de un saber y que se otorga a una serie de ciudadanos.

3. Véase: <https://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity>. [Consulta: 1/10/2018.]

4. En este libro aparecen sólo algunas de las técnicas de John Fitzgerald Kennedy. Después de años de investigación y análisis de decenas de intervenciones del expresidente de Estados Unidos, he llegado a la conclusión de que John F. Kennedy merecería un libro entero sólo con sus fórmulas de comunicación. Muchas de ellas, que no han sido compartidas de forma pública, constituyen en sí mismas uno de los mejores legados para toda aquella persona que quiera liderar su comunicación. Estas líneas presentan un compromiso de futuro con los lectores.

Habla como un líder

Julián Reyes

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.
Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

© del diseño de la portada, microbiogentleman

© de la fotografía de portada, © Seksan Mongkhonkhamsao - Getty Images

© Julián Reyes Mulero, 2019

© Editorial Planeta, S.A., 2019

© de esta edición: Centro de Libros PAF, SLU.

Alenta es un sello editorial de Centro de Libros PAF, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): abril de 2019

ISBN: 978-84-17568-47-4 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.

www.newcomlab.com

¡Encuentra aquí tu próxima lectura!

EMPRESA



ECONOMÍA



¡Síguenos en redes sociales!



JULIÁN REYES

HABLA COMO UN LÍDER

NO TE PREGUNTES SI COMUNICAR BIEN ES DIFÍCIL,
PREGÚNTATE SI PUEDES HACERLO FÁCIL




alienta
EDITORIAL