

*Mónica Galán Bravo*

# MÉTODO BRAVO



La herramienta definitiva (y divertida)  
para **hablar en público** de forma  
brillante en 5 sencillos pasos



Todo lo que necesitas  
saber para convertir tus  
intervenciones en  
momentos memorables  
capaces de generar un  
alto impacto

Prólogos de Pilar Jericó y  
Margarita Álvarez



**D.J.57**



# Gracias por adquirir este eBook

Visita [Planetadelibros.com](http://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.com](http://PlanetadeLibros.com)

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



Explora

Descubre

Comparte

## SINOPSIS

Este libro pretende ser un manual de ayuda gracias al que cualquier persona obtenga las claves prácticas, técnicas y herramientas imprescindibles para triunfar hablando en público, pasando del miedo al placer escénico.

No solamente habla de comunicación para grandes audiencias, sino que también incorpora técnicas de influencia y persuasión para conseguir el impacto necesario en aquellas conversaciones que puedan significar un punto de inflexión en la vida: las conversaciones exponenciales. Todo ello con explicaciones eficaces y ejemplos sencillos para que cualquier persona consiga acceder a un nivel superior en su comunicación personal y profesional.

**Mónica Galán Bravo**



La herramienta definitiva (y divertida) para hablar en público de forma brillante en 5 sencillos pasos



Este libro esconde una sorpresa. En cada capítulo puedes ver un vídeo de realidad aumentada, allí donde veas la foto de un teléfono móvil.

Instrucciones:

- Descarga la App «Alienta RA». Búscala en Google Play / App Store.
- Una vez instalada, inicia la App. Te pedirá que escanees un código de barras. Es el que ves aquí. Espera a que descargue el contenido en tu teléfono (este proceso sólo se realiza una vez).



- Enfoca con la cámara del teléfono las imágenes que hay en los capítulos para ver los vídeos con realidad aumentada. Intenta hacerlo en una estancia bien iluminada, preferiblemente con luz natural.

Todos los estilos son buenos, menos el aburrido.

Voltaire

«Hay dos tipos de oradores: los que se ponen nerviosos y los que mienten.»

Mark Twain

## PRÓLOGO DE PILAR JERICÓ

Seguro que en algún momento has tenido que hablar en público. Puede que tu experiencia comience en tu propia prehistoria personal, cuando en el colegio te sacaban a la pizarra. Es posible que sea más recientemente cuando has expuesto una idea en medio de una reunión de trabajo (y ya no digo convención) o cuando has querido conseguir algo en la junta de vecinos. Pues bien, si todos tenemos la necesidad de hablar en público, es curioso que esta experiencia pueda ser de dos tipos: adrenalínica y apasionante, o un auténtico infierno para más de uno de los que exponen (y de los que escuchan). La diferencia que hace que la balanza caiga de un lado u otro depende de algo muy sencillo: saber cómo hacerlo. Y esto es precisamente lo que nos regala Mónica Galán con este libro. Mónica nos ofrece un método sencillo, práctico y muy útil para ayudar al lector a que la experiencia de hablar en público sea algo realmente maravilloso.

El punto de partida es sencillo: hablar en público se puede entrenar. No se nace con la estrella o con el genoma del «superador que encandila a las audiencias». Eso no existe. Tampoco sirve quedarse en la queja o decir que soy tímido o que tuve una experiencia horrible cuando de pequeño la profesora me sacó en clase. No. Todos los que nos dedicamos a hablar en público sabemos que las grandes exposiciones tienen una lógica y una técnica entrenada. Por eso no es de extrañar que los estadounidenses, siempre tan pragmáticos en este tipo de habilidades, lo practiquen con frecuencia desde el colegio y analicen los discursos de los grandes oradores para localizar el patrón que siguen. Y, además, como el cerebro es plástico, somos capaces de crear con entrenamiento nuevas conexiones neuronales que ayuden a que nuestra exposición sea magnífica. Por ello, no nos sirven las excusas. Debemos ponernos manos a la obra, que es a lo que nos invita Mónica Galán con los múltiples ejercicios que acompañan cada capítulo.

El Método BRAVO recorre las claves de la buena presentación. Desde los tres primeros minutos de exposición, a tu sensación de reconocimiento y autoridad, la gestión de tus propios miedos, tu lenguaje no verbal o la estructura del

mensaje, hasta llegar a los trucos y matices que debes incorporar para que tu presentación termine con una ovación sincera y gratificante. En el fondo, es un libro que aborda el ciclo completo de una presentación y que comienza mucho antes de subirse al escenario. Empieza con uno mismo, con creer que se puede, con trabajar el mensaje y con encontrar la parte del disfrute de lo que se hace. Porque nos expresamos con nuestras palabras, pero también con nuestro cuerpo. De hecho, el doctor en psicología de la Universidad de UCLA Albert Mehrabian es famoso por darnos los datos de lo que recordamos después de escuchar una charla: un 7 por ciento, la contribución verbal de nuestro interlocutor, es decir, sus palabras; un 38 por ciento, el tono de voz; y un sorprendente 55 por ciento, la contribución visual o, lo que es lo mismo, lo que se expresa más allá de las palabras. Por eso, hablar en público no consiste solo en leer un discurso, como tantas charlas metálicas que estamos acostumbrados a escuchar que ni motivan ni recordamos. Hablar en público es ilusionar, es movilizar a la acción y es hacer vibrar con la pasión y la fuerza de quien habla. Consiste en crear una experiencia intelectual o emocional para las personas que nos regalan lo más preciado que existe: su tiempo y su atención. Y esto nos enseña a conseguirlo el Método BRAVO.

El libro de Mónica es magnífico por muchos motivos. Primero, por lo que dice. No es un libro al uso de técnicas para hablar en público. Es un método genuino y creado por su experiencia en el arte de la comunicación. Mónica es una de las mejores ponentes que conozco. Enamora cuando expone y consigue captar a la audiencia desde los primeros minutos. El segundo motivo que lo convierte en un gran libro es la forma en la que está escrito: es riguroso y muestra un gran sentido del humor, con el que consigue sorprender y atrapar al lector. Y el tercer motivo es la frescura y autenticidad que se desprenden de sus palabras, algo que solo consiguen las personas que disfrutan compartiendo su experiencia con honestidad.

Y sí, lo confieso: he aprendido mucho. Ojalá lo hubiera podido leer hace años, cuando comenzaba con mis pinitos en el mundo de las conferencias. Sinceramente, creo que debería ser un texto obligatorio para todo aquel que quiera vender una idea, conquistar un acuerdo o compartir una opinión con otras personas. Y todo ello porque, aunque invirtamos mucha energía en elaborar una idea, si no tenemos un buen método para exponerla, nuestra idea se queda pobre y no llega a movilizar ni las mentes ni los corazones de los que la escuchan.

En definitiva, el texto de Mónica reúne las tres características que lo van a convertir en un libro de referencia: el vigor práctico y útil del método que presenta; la forma maravillosa y envolvente con la que lo hace, que consigue que el lector lo disfrute; y el lugar auténtico desde el que está escrito. Así pues, Mónica, muchas gracias y ¡BRAVO por tu magnífico libro!

Pilar Jericó  
Presidenta de BeUp, escritora y conferenciante profesional

«Mi trabajo es hablar,  
el vuestro escuchar.  
Si acabáis antes avisadme,  
por favor.»

Harry Herschfield

## PRÓLOGO DE MARGARITA ÁLVAREZ

Soy una descreída en cuanto a lo que la formación y los formadores se refiere. Lo reconozco. Siempre he pensado que si, por ejemplo, los cursos de liderazgo funcionasen, todos seríamos «mandelas» o «ghandis». He visto tanto y tan «peculiar» que mi visión de los cursos formativos no es la más favorable en la mayoría de los casos.

Así que, cuando hace unos años me contaron que estábamos formando en Adecco a varias personas que iban a intervenir en nuestra convención anual para hablar en público ante 1.800 personas, reconozco que mi predisposición y mis expectativas no eran lo que se dice muy altas.

Entré en la sala con el curso ya empezado, y después de escudriñar con la mirada las caras de los asistentes (tremendamente atentos, he de decir, detalle que achaqué a lo nerviosos que probablemente se sentirían ante el reto y a la lógica empatía que sentirían por el compañero que, en un escenario improvisado, hacía su ensayo delante de todos) me fijé en la formadora. Una mujer de estatura media, menudita, que, sentada en una esquina, observaba muy fijamente cada detalle.

Y de repente, subió al escenario. Y se hizo inmensa. No podías apartar la vista. El tono de voz, sus gestos, su forma de moverse, de acercarse y alejarse. Le costó menos de tres minutos derribar todos mis prejuicios.

Y sin saber ni por qué ni cómo, me enganchó. Me enganchó su forma de transmitir, de contar, de emocionar. La escuchabas pero la sentías. Me enganchó como formadora. Y con el tiempo (no mucho, diría que horas) me enganchó como persona.

Un par de meses después de ese primer encuentro, me enfrentaba a un reto importante en cuanto a lo que hablar en público se refiere: era maestra de

ceremonias de la reunión anual del equipo directivo mundial de la empresa. La audiencia y el idioma (por supuesto, la convención es en inglés) convertían la situación en delicada, por ponerlo suavemente.

Sopesé dos alternativas: salir corriendo y empezar a buscar otro trabajo, o buscar ayuda. Y no valdría con cualquier ayuda. Iba a tener que ser ayuda de la buena, de la mejor. Así que llamé a Mónica Galán Bravo. Y tuve la gran suerte de que me dijera que sí.

Recuerdo que no desperdicié ni un minuto. Intenté aprender de Mónica todo lo que pude. Porque ella no solo sabe cómo hablar en público, cómo comerse el escenario, manejar el lenguaje corporal o mantener la atención en todo momento con el tono de voz o los silencios. Sabe mucho más que eso. Es experta en cómo usar la comicidad, la emoción o la tensión. Es una maestra a la hora de rehacer un discurso para hacerlo más cercano o más científico. Es capaz de enseñarte a encontrar tu espacio y tu forma de ser ahí arriba, en un escenario o detrás de un simple atril, usando sus pautas pero manteniendo tu esencia.

Consiguió hacerme sentir capaz y mucho más segura. Me ayudó a reescribir el guion y a ponerle humor y rigor a partes iguales.

Por eso este año, que por algún misterioso motivo han vuelto a pedirme que repita como maestra de ceremonias en el mismo evento, he vuelto a llamar a la que creo que es la mejor hablando en público, pero sobre todo a la mejor enseñando a sacar al orador que todos deberíamos llevar dentro.

De Mónica se puede aprender mucho, muchísimo. Y que conste que no habla mi cariño. Habla mi profunda admiración y respeto por ella.

No es fácil hablar delante de Mónica. Como no es fácil escribir unas palabras antes de que ella escriba, hacer de telonera.

Pero de la persona más BRAVO que conozco se puede aprender tanto, que quería tan solo decirte, lector, que no te pierdas ni un párrafo, ni una línea, porque estás muy cerca de disfrutar mucho, muchísimo, y de hablar en público como nunca antes lo hayas hecho. Palabra de creyente del Método BRAVO.

Margarita Álvarez  
Directora de marketing y comunicación del grupo Adecco Iberia y Latam  
CEO del Observatorio de Innovación en Educación y Empleo

«Siempre hay tres discursos  
por cada discurso que das:  
el que practicaste, el que diste  
y el que te hubiese gustado dar.»

Dale Carnegie

# INTRODUCCIÓN AL MÉTODO BRAVO

## **Esta es la escena.**

Un aplauso atronador recorre el auditorio emocionado. Asienten, sonrían, ¡no pueden dejar de aplaudir! Alguien se levanta y, al cabo de unos instantes, todo el público está en pie. Lo que han presenciado ha superado con creces sus expectativas. Tal es la necesidad de compartir su emoción que no pueden evitar alzar la voz como muestra de admiración, como coprotagonistas de lo ocurrido:

## **¡BRAVO!**

Esa exclamación les vincula para siempre, desde ese preciso lugar y precioso momento, a la persona que ante ellos agradece esa muestra espontánea de reconocimiento.

¡BRAVO! Como respuesta de una audiencia incapaz de encontrar otro apelativo. Como expresión genuina de alabanza a la excelencia. Como sinónimo de valentía, pasión y entusiasmo.

## **Esta es la escena, y eres tú quien está frente al público en el escenario.**

«Un comienzo no desaparece  
nunca, ni siquiera con un final»

Harry Mulisch

## **BRAVO, EL ORIGEN**

Sin palabras... Así se quedaron los romanos tras las invasiones bárbaras del siglo IV d. C.

De ahí surge la expresión latina *barbarus*, que ha ido evolucionando hasta nuestros días en el sentido de salvaje, de impetuoso, de indómito. Aunque son muchas y contradictorias las hipótesis etimológicas que tratan de explicar la procedencia de BRAVO, el peso de la lógica, morfológica y semántica, y del gusto (¿por qué no decirlo?), hacen que me incline por este poderoso origen. Un comienzo histórico digno del universal concepto: **¡BRAVO!**

Ese espíritu conforma la piedra angular de un sistema *bárbaro*, en el sentido extraordinario y rebelde de la palabra, que te permitirá salirte de los moldes, sorprenderte y sorprender con los resultados.

El Método BRAVO es un instrumento para lograr que tu oratoria dé el salto definitivo y con ello tus posibilidades, tu carrera, tu futuro. La forma más sencilla y divertida de lograr una comunicación más eficiente, más persuasiva, más atrevida, más... *salvaje*.

Este método tiene la intención de revelarte los secretos mejor guardados por conferenciantes y expertos de primer nivel en la materia para que proyectes profesionalidad, serenidad y pasión en tus intervenciones públicas. Un sistema plagado de claves que te harán merecedor de la extraordinaria ovación:

**¡BRAVO!**

## EMPECEMOS A HABLAR

Lo que tienes en tus manos es un compendio de claves prácticas, testadas y mejoradas, cuyo objetivo es convertirte en un ariete de la oratoria, un perito de la retórica, un cohete en el escenario y fuera de él. Mi motivación consiste en ayudarte a disfrutar de cada oportunidad en la que puedas expresarte públicamente, mientras te diviertes aprendiendo y desarrollando tu magnetismo personal.

Deseo compartir contigo teorías y sistemas que te ayudarán a colocar una mecha en las posaderas de los que te escuchan, y extraer de ti la *chispa adecuada* que las prenda, que les haga arder hasta el éxtasis, de manera que les sea imposible permanecer sentados al término de tu exposición.

El Método BRAVO es un manual directo y sencillo que ha ido perfeccionándose con los años. En él he sintetizado un conglomerado de experiencias que me han ayudado a distinguir lo que funcionaba y lo que no en el arte de la comunicación oral.

Durante años, mi carrera profesional ha tenido tres vertientes que enriquecieron mi interés y preparación por la oratoria y su influencia. Comencé produciendo un programa de radio nacional de entrevistas a los conferenciantes y escritores de desarrollo personal y profesional más representativos del país. De maestros como Mario Alonso Puig, Pilar Jericó, Juan Carlos Cubeiro, Elsa Punset, Álex Rovira, Bernabé Tierno o Javier Urrea aprendí a tener un conocimiento transversal, a centrarme en cómo se provocan resultados y, sobre todo, la importancia de la comunicación a la hora de transferir conocimiento.

Mi segunda área de aprendizaje la obtuve trabajando en la organización y gestión de eventos formativos multitudinarios cuya logística poco tenía que envidiar a la de un concierto de rock o al evento deportivo del momento. Allí se congregaban miles de personas para escuchar a los mejores ponentes del mundo en distintas áreas. Tuve la ocasión de trabajar junto con los más famosos *speakers*, monstruos de la palabra como Anthony Robbins, T. Harv Eker, Robin Sharma, Arianna Huffington, Patch Adams, Amy Cuddy o Tim Galway, por los que la audiencia estaba dispuesta a viajar donde fuera y a hacer un importante desembolso de dinero para poder escucharlos en directo. ¡Qué inspirador fue

descubrir la importancia del contexto, la preparación, la síntesis, el mimo por el detalle, la capacidad de dar respuestas y de provocar un aprendizaje integral en poco tiempo!

Dicen que, cuando el alumno está preparado, aparece el maestro. Fue precisamente en uno de esos encuentros, con miles de asistentes gritando enfervorecidos tras escuchar al protagonista, cuando entendí una frase que, si bien podía haber oído en alguna clase de desarrollo personal, no había integrado jamás: «No importa tanto lo QUE se dice. El CÓMO lo es todo». ¡Menudo descubrimiento! Hace dos mil trescientos años, Aristóteles anunció ese principio: «Saber contar una idea es tan importante como la propia idea». Léela otra vez e imagina la voz de un dios del Olimpo enunciándola. Así la oigo siempre en mi cabeza.

Y la tercera vertiente es mi día a día actual. Mi labor profesional consiste en enseñar a comunicar de forma eficiente a directivos y equipos de empresas como PwC, Sephora, Telepizza, IKEA, Tuenti, Room-Mate, Mondelēz, Adecco, Agencia EFE, Volvo, Leroy Merlin, Sony o Coca-Cola, entre otras. En cada formación, conferencia o taller que imparto intento siempre otorgar las máximas herramientas posibles a los asistentes y también, para ser honesta, aprender de cada una de las situaciones, organizaciones y personas que con generosidad cuentan conmigo para ser su guía en el apasionante mundo de la oratoria.

Estas tres vertientes confluyen en el Método BRAVO: todo lo que necesitas conocer para convertir tus intervenciones públicas en momentos memorables, capaces de generar un alto impacto en la audiencia.

## LA VERDADERA ENSEÑANZA

Voy a comenzar este libro como Agatha Christie decía que hay que empezar las novelas negras: «Con un muerto en el suelo».

No te asustes; es solo en sentido figurado. Por supuesto que nadie va a morir aquí, como nadie lo ha hecho jamás por hablar en público, aunque a algunos les dé más miedo a veces que la propia muerte. Lo que quiero decir es que deseo comenzar a lo grande. Así que voy a confesarme contigo ahora que no nos ve nadie y estamos tú y yo aquí solitos...

Realmente esas «estrellas», esos «gigantes del escenario» capaces de movilizar masas, no siempre decían cosas novedosas. De hecho, algunos discursos podían contener cientos de perogrulladas. Pero lo que sí hacían a la perfección era usar el sentido común aplicando estrategias de comunicación increíblemente eficaces para dejar sin argumentos, asombrados y satisfechos, a quienes las escuchaban. Tras asimilar sus palabras, la audiencia estaba determinada, con los ojos encendidos y resuelta a realizar ese cambio que estaban anhelando en sus vidas. Estas estrategias están ahora a tu alcance.

## **EL LUGAR ES AQUÍ, EL MOMENTO ES AHORA**

El enfoque final de esta metodología es fruto de la experiencia de ayudar a grandes profesionales a que realizaran un salto cualitativo en sus presentaciones en público; tanto en su fondo como en su forma. He seleccionado, creado y desarrollado las herramientas que figuran en este libro y que uso en mis propias conferencias, clases de oratoria y presentaciones. Te aseguro que tú también podrás aplicarlas. Solo tendrás que seguir los pasos, como si de una receta de cocina se tratara. Mi deseo es compartir contigo el patrón que subyace en las presentaciones de éxito. Voy a contarte todo todo y todo. El momento es ahora, el lugar es aquí.

## **SI FUERA FÁCIL... ¡LO HARÍA CUALQUIERA!**

Por desgracia, durante mi etapa estudiantil no se estilaba enseñar al alumnado a hablar en público. Es más, se usaba como castigo para corregir comportamientos rebeldes. Si desatendías en clase, acababas frente a los compañeros obligado a recitar la lección. El ridículo, en esa controvertida edad, estaba asegurado. Las consecuencias hoy son evidentes para todos. Ahora bien, mi deseo es que hagamos del pasado un trampolín para elevarnos, y no un sofá en el que acomodarnos. Hablar en público con eficacia es una destreza imprescindible en nuestros días. Y, si no tienes el nivel que mereces, se debe a experiencias desagradables como la anteriormente descrita, o a una falta de hábito, o quizás a que aún no sabes cómo, pero seguramente no será porque no lo desees.

## ¿POR QUÉ TÚ?

¡Pues claro que tú! Quiero hacerte una promesa, y para eso necesito que agarres este libro y lo exprimas hasta el final. ¿Trato hecho?

Solo hay dos clases de personas en la vida. Las que aflojan el ritmo cuando vislumbran la línea de meta, y las que esprintan mejorando el resultado con un último esfuerzo cuando se acercan al final.

Si identificarse con una u otra fuese una elección personal, ¿a cuál querrías pertenecer? Estoy convencida de que elegirías la segunda y, sin embargo, puede que al mismo tiempo te plantees otras cuestiones: ¿por qué no yo? ¿Voy a ser capaz? ¿Tengo algo interesante que decir? Nuestro cerebro puede tener muy *mala leche* si se lo permitimos, y puede machacarnos con preguntas como: ¿por qué no he logrado transmitir ilusión por ese proyecto para contagiar a mis compañeros? ¿Por qué lo paso tan mal cuando debo comunicarme en público?

¿Qué pasó? Me quedé sin palabras en esa ocasión y me vinieron cuando ya era demasiado tarde...

¿Cómo no me han dado esa oportunidad a mí? Una vez más... ¿por qué no yo?

Si respondes a estas cuestiones de un modo conformista, puedes abandonar en este momento. Si, por el contrario, las respuestas no satisfacen tu verdadero potencial, quiero que sepas que he sistematizado, de forma sencilla, el método definitivo que te ayudará a desenvolverte con éxito en las situaciones más diversas.

Te dediques a lo que te dediques, serán innumerables las ocasiones en las que vas a necesitar expresarte oralmente: en una reunión de vecinos, en una entrevista de trabajo, en el claustro escolar o en el consejo de dirección de tu compañía. Tal vez te gustaría proponer un brindis en la boda de tu mejor amiga, quejarte con aplomo en la reunión o ser el *profe* inolvidable. Si en alguna ocasión te has visualizado de pie frente a un auditorio, si deseaste —en secreto— ser tú la persona que incline en una reverencia el corazón henchido de la audiencia..., el Método BRAVO es lo que precisas. Estos son sus cinco pasos:

**B**ienvenida

**R**econocimiento

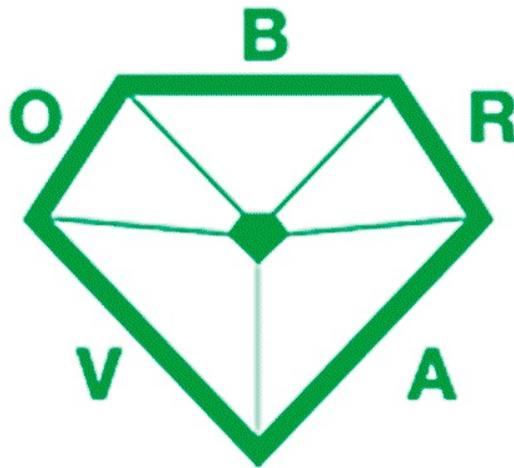
**A**utoridad

**V**alor

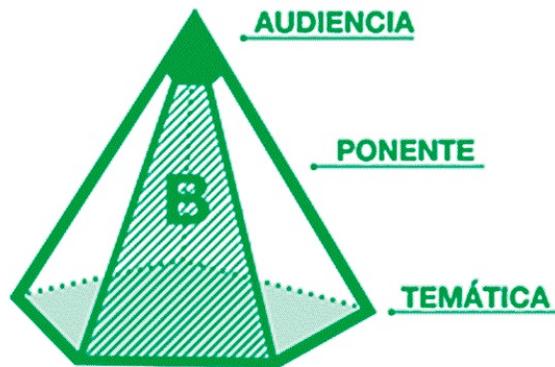
**O**vación

Como ves, además de las acepciones que le son propias, BRAVO es un itinerario en forma de acrónimo y la suma de significados que lo generan. Completar el recorrido del Método BRAVO al pie de las letras que lo componen, te proporcionará las claves para garantizar la mejor Bienvenida a tu disertación, te enseñará a Reconocer a tu audiencia y, desde luego a ti mismo, mientras mejoras tu forma de hablar en público; a ganar y mostrar Autoridad en tu temática y como protagonista de tu comunicación, a aportar Valor y a lograr el que requiere tan digna tarea. Por último te preparará para recibir una Ovación como colofón al esfuerzo y dedicación. ¡Toda una aventura digna de recibir un BRAVO con todas las letras!

Ahora bien, además de recordar que las letras de la palabra BRAVO representan los cinco pilares con los que desarrollar tu oratoria, quiero pedirte que imagines un diamante pues en eso va a transformarse tu exposición. La palabra *diamante* proviene del griego antiguo (*adámas*) que significa: propio, indomable y eterno. En eso deben convertirse tus intervenciones y por eso las he representado con esa figura tan reconocible. Como recordatorio de un brillante resultado, de valor incalculable, que debido a la posición de las letras en él te indicará de forma orientativa la extensión de tu discurso en cada parte. De ese modo, y aunque profundizaré después en cada uno de los capítulos, a simple vista podemos observar, por ejemplo, que el tiempo dedicado a aportar Valor será mayor que el invertido a ganarse el Reconocimiento.



El diamante, además de ser una piedra preciosa, esconde una simbología extraordinaria. En la mitología india se decía que un diamante podía ahuyentar los malos pensamientos, Marilyn Monroe aseguraba que era el mejor amigo que podía tenerse... y el nuestro, por supuesto, también esconde un valor extra. Mira la siguiente imagen del diamante volteado y obsérvalo en tres dimensiones. Así descubrirás el triple efecto que persigue el Método BRAVO.



## EL DIAMANTE DE TU ORATORIA

1. La base del diamante es la **temática** de la que vas a hablar, es decir, la aproximación a la materia para ser capaz de tratarla como un profesional, mostrando conocimiento y una opinión legítima.
2. Cada una de las caras conllevará un acercamiento a **ti mismo**, donde te desarrollarás, te conocerás y alcanzarás tu mejor versión. Si visualmente en nuestro diamante las caras son lo que le otorgan la altura, es precisamente esta parte la que te diferenciará del resto y te elevará hasta lo extraordinario.
3. La cúspide es lo más importante, donde se concentrará el máximo valor y el sentido de todo discurso: el acercamiento a la **audiencia**.

Temática, Ponente, Audiencia. Tres dimensiones que gracias al Método BRAVO aumentarán de valor de manera deslumbrante.

Para pulir esta piedra preciosa deseo compartir contigo lo necesario, la esencia. Eliminar toda impureza usando fuentes fidedignas y conclusiones personales, ahorrarte lo que ya has escuchado cientos de veces y descubrir nuevas claves de oratoria gracias a los más grandes del sector y de los personajes más inesperados, como Lady Gaga, *Los Simpson* o Clint Eastwood.

Mi promesa consiste en entregarte la fórmula para abordar tres aspectos fundamentales: que seas capaz de disfrutar hablando en público, que alcances una mejor versión de ti mismo y que puedas construir tu propio discurso de manera brillante.

Deseo, de corazón, que al final de tus intervenciones en público puedas escuchar siempre un rotundo y certero ¡BRAVO!

## Y UNA COSA MAS...

Este no es un libro normal, es un verdadero curso interactivo. En estas páginas encontrarás el texto teórico y los ejercicios prácticos suficientes y necesarios para entender el Método BRAVO. Pero si quieres subir de nivel, y tener una experiencia aún más enriquecedora, cada vez que veas una foto de un teléfono móvil, sabrás que estás delante de una lección de realidad aumentada.

Realidad aumentada suena a algo fascinante, una herramienta del futuro, ¿verdad? Es algo así. Esta tecnología nos permite estar aún más conectados y aportar más información a través de la imagen y el sonido. Nuevos aprendizajes, desarrollo de ideas, ejemplos, ejercicios... Las lecciones escondidas en los dibujos que hay a lo largo del libro lograrán que se cumpla mi sueño: hacer de este libro un curso completo para hablar en público.

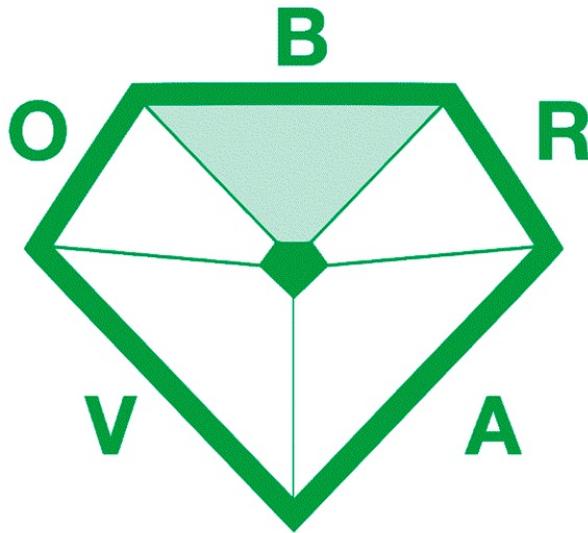
Para poder verlos debes ir la tienda habitual de apps de tu teléfono móvil y descargar la aplicación gratuita de Alienta RA. Una vez hecho esto, y tras seleccionar Método BRAVO entre el catálogo de libros con realidad aumentada, te pedirá que escanees el código de barras y ya está. Enfoca con la aplicación abierta cualquiera de los dibujos y allí estaré yo, dispuesta veinticuatro horas al día para ti. ¡Este proyecto es de los dos! ¡Vamos a conquistar el Método BRAVO!

**¡Comencemos!**

«Preparar una presentación sin el público en mente es como escribir un discurso de amor empezando con: “a quien le pueda interesar”.»

Ken Haemer

# 1. BIENVENIDA



Bienvenida es la B en el Método BRAVO. El primer paso de este viaje consiste en saber elegir con criterio el inicio de tu disertación, independientemente de la temática sobre la que verese. Un buen comienzo es básico para provocar una buena impresión general en la audiencia.

Pero cuando hablamos de nuestra B recuerda que a lo largo de este capítulo deberás desarrollarla en los tres enfoques principales del diamante:

1. La Bienvenida a la **temática**. Investiga, prepárate, reflexiona sobre ella...
2. La Bienvenida a ti mismo como **ponente**. Acércate al conocimiento de tus virtudes y al reconocimiento de tus áreas de mejora.
3. Y por supuesto, la Bienvenida a la **audiencia**, la cúspide de nuestro diamante. El inicio es el momento más importante para ganarnos el respeto y aceptación de la audiencia.

La Bienvenida tiene un destacado peso específico en tu discurso, respuesta o alegación, por varios motivos. El primero de ellos está relacionado con el denominado *efecto de primacía*, que explica cómo los primeros elementos de un listado son mejor recordados que los del medio de la lista. Nuestra memoria a corto plazo se verá afectada por este y otros efectos que explicaré en los correspondientes apartados. Es imprescindible conocerlos pues aunque todo el discurso es importante algunas partes son esenciales. El *efecto de primacía* basado en la psicología cognitiva, demuestra cómo los primeros instantes sirven de filtro o premisa para continuar procesando la información y conformando la opinión correspondiente.

**Si tu comienzo va a ser más y mejor recordado, y además va a poner a tu audiencia a favor, o en contra, necesitas que sea imbatible.**

Por eso, en retórica se denomina *captatio benevolentiae* a aquellas expresiones mediante las cuales el autor se gana el favor del auditorio desde el comienzo. El presentador de TV que alaba al público que lo acompaña, la maestra de ceremonias agradecida por la increíble participación de los asistentes a ese preciso evento o el ídolo musical que siempre hace un gesto especial en la ciudad que visita, quizás, dando las buenas noches en el idioma oficial. Nosotros creyendo que éramos especiales. ¡Ingenuos! Conectar con los demás a nivel emocional, en la Bienvenida, es como preparar la tierra antes de la siembra, un esfuerzo que siempre merece la pena.

Si, como decía la poetisa estadounidense Muriel Rukeyser, el mundo está hecho de historias, no de átomos, son las primeras que nos cuentan las que nos acompañan el resto de nuestra vida por lo que el segundo motivo de la importancia de la Bienvenida es el emocional.

## ANCLAJE EMOCIONAL DE APERTURA

—¿Otro capítulo?

—¿Otro? Pero ¡si ya llevamos cuatro del tirón!

—¡Venga, por favor...! El último.

¿Has seguido con fervor alguna serie de televisión? ¿Te has dado cuenta de cómo reacciona tu cuerpo cuando reconoce los primeros acordes de la banda sonora de la cabecera? ¿La fascinación, o incluso la sonrisa tonta, que provoca? ¿Quieres conocer la explicación científica de ese paroxismo interno?

La clave para hechizar tu apetito televisivo es sencilla: un anclaje emocional potente.

La programación neurolingüística (PNL en adelante, a la que acudiremos en el capítulo de «Valor» para erradicar el posible «miedo escénico») acuñó esta expresión que procede de *ancla*, por su función fijadora, y la empleó para referirse a estímulos emocionales condicionados. En este caso, el anclaje funcionaba mezclando la música de tu serie favorita con la respuesta emocional deseada: la ilusión de un nuevo capítulo. La publicidad, por ejemplo, se vale de anclajes (imágenes, música, eslóganes) para conectar su producto con la respuesta emocional deseada reflejada en el anuncio: si compras este objeto, estarás así de feliz.

Un buen anclaje es capaz de cambiar tu estado anímico en segundos. No somos muy distintos del famoso perro de Pávlov:<sup>1</sup> el animal escuchaba una campana cada vez que le ponían comida. Con el tiempo, al escuchar la campana salivaba automáticamente, aun cuando el sonido no viniera acompañado de alimento. Ante un estímulo aprendido solemos responder de la misma manera. ¿Recuerdas ese olor que te lleva directamente a tu infancia? ¿O esa canción que siempre te da buen rollo? Esos son dos anclajes y tenemos muchos más de los que somos conscientes. Si en el comienzo de nuestro discurso, en la Bienvenida, somos capaces de generar un estímulo positivo, cabría esperar que la respuesta de la audiencia fuera también positiva y con ello condicionar de forma benevolente su opinión sobre toda la exposición. ¿Ves el poder que tienen los anclajes?

Otro dato interesante que deberías conocer sobre la PNL es que se ocupa de describir la manera que tenemos de representar mentalmente lo que nos sucede. Hay personas que interpretan el mundo a partir de las imágenes (visuales) o basándose en sonidos (auditivos), y otras en función de las sensaciones corporales (kinestésicos). Aunque todos los seres humanos interpretamos lo que ocurre y nos expresamos con esos tres sistemas representacionales, cada cual suele tener un canal preferente que se hace manifiesto, sobre todo cuando estamos muy emocionados, nerviosos o estresados. De una forma poética lo explicaba Fernando Pessoa con su aforismo: «Lo que vemos no es lo que vemos, sino lo que somos». Procura hablar considerando introducir referencias visuales como, por ejemplo: observa bien, punto de vista, imagen clara de; auditivas del estilo: eso suena bien, eso que dices me interesa, hablemos con claridad; y kinestésicas: es muy duro, mis sentimientos, a vuestro lado, etc. Lograrás conectar con tu audiencia en niveles que jamás creerías.

Dicho lo cual y regresando al punto de partida, ¿te habías preguntado alguna vez por qué era tan importante la música inicial de tu serie favorita? ¿Por qué, aunque las temporadas se sucedan, la cabecera siempre es la misma? Pues porque la percepción emocional desde los primeros instantes a la hora de disfrutar de una serie, película, canción y, por supuesto, de una intervención pública —que es lo que nos importa— es elemental.

Esa grata experiencia, a través de imágenes, sonidos y sensaciones, funcionará a modo de filtro para todo lo que suceda después.

Según Bert Decker (@BertDecker), autor del libro *You've Got to Be Believed to Be Heard*,<sup>2</sup> la impresión causada durante los primeros segundos es tan vívida que hacen falta otros cuatro minutos para añadir un 50 por ciento más de impresión (negativa o positiva) a esa comunicación. Y esos primeros segundos son casi enteramente visuales, a base de cómo aparecemos (cómo se nos ve). Si causamos una primera mala impresión, antes incluso de abrir la boca, nos costará reparar el daño infligido.

Al contrario también funciona, un aspecto positivo para comenzar puede hacernos ser más indulgentes. Asumir que tolerabas conversar con alguien sobre algo que no te interesaba demasiado solo porque era una persona atractiva no dice mucho de ti, pero tiene toda la lógica. Un estudio publicado en la revista *Psychological Science*<sup>3</sup> demostró cómo las personas con mejor apariencia física no solo ganan más, sino que además tienen una vida más sencilla. Las

conclusiones del estudio del llamado «efecto halo» fueron asombrosas: las madres son más afectuosas con los bebés más bonitos, los profesores prestan más atención a los estudiantes más atractivos y, en su vida adulta, la gente «guapa» gana más.

Eso no es todo. Incluso a la hora de sentarse ante un juez, tener buena apariencia es sinónimo de éxito: las estadísticas que los investigadores han manejado demuestran que las condenas son más livianas cuanto más atractivo sea el culpable. Fuerte, ¿verdad?

Un buen inicio puede modificar nuestro criterio condicionando nuestra opinión de forma positiva o negativa, albergando suspicacias sin saber muy bien por qué. Como apostilló Oscar Wilde: «No hay una segunda oportunidad para una primera buena impresión».

Para terminar mi argumento de las famosas entradillas de las series, deja que te recuerde una que siempre me pareció magistral. Ya sea al hacer *zapping*, o por haberte reído con ellos en algún momento, quizás recuerdes la alegre musiquita de *Los Simpsons* y lo que solía suceder al final de la cabecera. En los últimos instantes, justo antes de comenzar el capítulo, los componentes de la familia más famosa de la televisión se sentaban juntos frente al televisor con una temática especial: *Halloween*, Navidad, invasión extraterrestre, homenajeando a un personaje famoso o incluso a otra serie de éxito del momento.

Lo llamativo es que el final de la intro se ilustraba de una forma distinta buscando la atención, la sorpresa y estimular a su audiencia. Puede que jamás te gustaran pero su éxito les precede: más de 600 capítulos, 30 temporadas, 25 premios Grammy... ¡Si hasta tienen una estrella en el Paseo de la Fama de Hollywood! Seguro que algo podemos aprender de ellos. Una vez tengas definida tu Bienvenida, si tuvieras que repetirla más veces, procura adecuarla en cada ocasión con una intención especial. Tu audiencia se sentirá genial y tu no te aburrirás de escuchar varias veces lo mismo.

## APAGA LOS NERVIOS CON FUEGO

El primer motivo por el que la Bienvenida tiene un peso específico importante en un discurso era por el efecto de primacía, es decir, la certeza de que aquello que decimos al inicio tiene más probabilidades de ser recordado. El segundo, como veíamos hace un instante, tiene que ver con el anclaje emocional que provoca, pues su capacidad de tamizar lo que le precede es incuestionable. Es decir, lo que tus palabras consigan suscitar en esos primeros instantes condicionará la experiencia y la posterior opinión de tu audiencia.

El tercer motivo primordial para dedicarle cuidados intensivos a la apertura de tu intervención consiste en superar con éxito los nervios iniciales. Con total seguridad, y aunque no te proclames como uno de los damnificados por el miedo escénico, tus nervios alcanzarán el punto más álgido en el estreno de tu presentación. Cualquiera que «sobreviva» a los primeros tres minutos hablando en público suele experimentar un descenso de los nervios a medida que transcurre el tiempo.

Para lo cual hay que superar esos primeros tres minutos interminables. El tiempo es relativo como bien decía Groucho Marx: «No hay nada más corto que una noche de amor y nada más largo que un segundo con el dedo pillado en la puerta del coche». Así que permíteme que insista en esto. Del mismo modo que desaconsejo a mis clientes que se aprendan todo el discurso, el peligro radica en olvidar una mínima parte y ser incapaces de continuar, les obligo a recitar, la Bienvenida de su charla de memoria, hasta grabarla en sus células.

Y cuando digo de memoria, quiero decir A FUEGO. Estudiarlo, repetirlo y ensayarlo cientos de veces, y no estoy exagerando. Tan de memoria, tan imposible de olvidar que podrías recitarlo aunque se produjese un accidente espontáneo, del estilo: dejan de funcionar los apoyos audiovisuales, el micrófono amenaza con acoplarse haciendo un ruido insufrible, llega un grupo de japoneses perdidos a tu charla buscando la tienda del Real Madrid. ¡Lo que sea!

Se trata de ser capaz de ejecutar la Bienvenida de forma impecable, aunque algún orador frustrado en la sala esté intentando importunar, o un teléfono suene en el momento menos indicado. Bueno, o más indicado. El otro día, tras acabar de pronunciar mi frase inaugural en una presentación, pudo escucharse con

claridad el tono entusiasta del GPS de un asistente clamando: «¡Ha llegado a su destino!». Que por cierto aproveché para dar fuerza a mi comienzo diciendo: «¿Veis como estáis en el lugar indicado?». Lo cierto es que fue muy celebrado por la audiencia.

Saberse a la perfección el comienzo de tu discurso o ponencia es un remedio infalible para contrarrestar que, durante los primeros instantes, se viven las cotas más altas de nervios de toda la presentación. Incomprensiblemente, el inicio es lo que menos suelen preparar los presentadores noveles y, en consecuencia, más se nota que lo son. Como dice la famosa psicóloga social de Harvard, Amy Cuddie<sup>4</sup> (@amyjccuddie): «Fíngelo hasta que te salga». Yo secundo este lema para usarlo en el primer encuentro con tu audiencia. Estudia tu entradilla para que en el momento indicado parezca la Bienvenida de un ponente experto. Diferénciate de los que desdeñan este momento inicial con agradecimientos aburridos y frases vacías que, en vez de aportar, sustraen valor. Recuerda que si haces como el resto nadie te recordará. En definitiva: *si eres uno más... eres uno menos*.

Recitar la Bienvenida en piloto automático, lejos de resultar mecánico te va a permitir calibrar, tomarle la medida a tu audiencia, ser capaz de advertir en segundos si están dispuestos a prestar atención a lo que tú tienes que decir, si el tema les interesa o, por el contrario, si debes realizar alguna modificación para captar su interés.

La Bienvenida dura solo unos minutos, son unas cuantas frases y, sin embargo, puede procurarte el aplomo que precisas mostrar para ganarte el respeto de la audiencia desde el principio. Y, créeme, lo necesitarás para continuar tras la introducción aprendida.

## Ejercicio

Diseña una bienvenida de tres duraciones: una corta en la que incluirás una sencilla apertura y una pregunta de calibración a la audiencia; una intermedia en la que introducirás el tema haciéndoles partícipes de tu propuesta; y una larga en la que se provoque más conexión y se establezca el clima de la comunicación. Elige cualquier tema que consideres oportuno.

Una vez diseñadas, apréndetelas «a fuego» y ponlas en práctica con alguien.

Por ejemplo, imagina una reunión de amigos en la que debes presentarte a personas que no te conocen previamente. Podrías hacer estas tres aperturas:

A. Hola, me llamo Mónica. Una de cada tres personas lo pasa mal hablando en público, ¿conocéis a alguien en esta situación?

B. Hola, me llamo Mónica. ¿Te has sentido alguna vez incómodo ante desconocidos cuando tienes que presentarte? Vamos, en una circunstancia como esta. Yo me dedico a ayudar a que las personas logren comunicarse con éxito y que solo suden al hacer ejercicio.

C. Hola, me llamo Mónica. Seguramente, en vuestro trabajo habéis vivido alguna presentación soporífera, de esas en las que miras el móvil y parece que el tiempo vaya hacia atrás, o de esas en las que el ponente sufre tanto que acabas sufriendo tú. Eso sucede porque no ha conseguido el anclaje emocional necesario con la audiencia, no ha salido bien parado de los tres primeros minutos de estrés. Yo me encargo de entrenar la habilidad que hace falta para gestionar la atención de la audiencia aumentando su disfrute, y el del ponente, mientras dure la exposición.

Ahora haz las tuyas. Entrénalas y recuerda: repite este ejercicio cuando desees crear tu propia exposición.

## BIENVENIDA ES INTENCIÓN

Voy a hacer todo lo posible por no ponerme en plan *Paulita Coelho* (nada de subir el azúcar), pero estarás de acuerdo conmigo en que lo esencial —como diría el zorro de *El principito*—<sup>5</sup> es invisible a los ojos. Está bien. Puede que sea una idea romántica, aunque te aseguro que la intención que se tiene a la hora de confeccionar y pronunciar un discurso, si bien es invisible, tiene una importancia cardinal en el impacto que generamos en la audiencia y determina el sentido final de aquello que decimos.

Alejandro Sanz en su canción y disco homónimo «No es lo mismo» dice en una estrofa: «No es lo mismo arte que hartar» y lo traigo a colación porque me parece un buen consejo a la hora de hablar en público. Cuando la intención de un discurso es ser generoso, el público lo nota, y, al revés, también. He presenciado cómo la charla de un ponente se iba a pique, y su reputación de paso, porque los espectadores percibían el deseo de venderles muy por encima del de servirles. La audiencia lo perdona casi todo, pero si cuentas unas intenciones y les muestras otras, se van a dar cuenta de que... *¡no es lo mismo!* Y van a «hartarse» con total seguridad.

Cuando la intención de una charla es APREHENDER (en el sentido de «agarrar») en vez de OFRECER («dar generosamente»), se logra TRANSFERIR («trasladar algo de un sitio a otro»), pero no **COMUNICAR**.

El fin último a la hora de hablar en público debería ser aportar conocimiento, una visión particular o una solución. La actitud del ponente siempre debe estar guiada por la generosidad de entrega de dicho elemento. Nunca antepongas tu necesidad a la de la audiencia. No importa que las circunstancias no acompañen (falta de tiempo en una reunión, condiciones del espacio incómodas, problemas técnicos), que la relación que tengas con la audiencia no sea idónea (te sientas juzgado, que el público esté obligado a escucharte, que tu tema no sea de su agrado) o incluso que tengas un excesivo conocimiento de la temática (y te aburra contarla una y otra vez). Nada puede dirigir nuestra intervención a otra cosa que no sea el ofrecimiento sincero, el deseo de aportar.

Cuando el propósito subyacente del orador es vender un producto, servicio o idea sin tener en cuenta las necesidades de quien lo escucha, la audiencia suele

rechazar el mensaje. Si el orador solo se limita a transferir una información sin analizar cómo está siendo recibida, suele provocar la misma reacción. Emitir un mensaje no es suficiente. Comunicar, realmente, es adecuar el mensaje pensando en quien lo recibe.



Asegura el éxito de tu intervención con una intención fundamentada en sumar, dialogar y entender cómo tus palabras están impactando en la audiencia.

## ENCUENTRA TU MOTIVO

Hace falta mucho más que una intención bondadosa para tener el coraje de enfrentarse a la creación, cuanto más a la ejecución, de una intervención oral frente al público. Hace falta un buen motivo.

Si te has decidido a leer este manual, es porque tienes un «para qué» claro, o estás a punto de tenerlo. Si no lo encuentras, ¿adivinas qué? No lo harás jamás. Padecerás esa rara enfermedad que se denomina *excusitis aguda*. Se caracteriza por hablar todo el tiempo en condicional: «me gustaría...», «estaría bien...», «yo lo haría...».

Si los achaques continúan, corres el riesgo de volverte un «siperoso» todo el día con el: «sí, pero...» en la boca; o peor, un ¡«esqueroso»!, que siempre andan mascullando un: «es que...» como justificación para no hacer nada.

La cura de estas enfermedades consiste en encontrar y aferrarte a tu MOTIVO.

## «¿OS FALTARÁ VALOR O CONSTANCIA?»

Perdona este golpe directo después de mencionar las evasivas y pretextos, pero esta frase no es mía. Pertenece a un genio de las arengas, el tremendo orador Napoleón Bonaparte. La utilizó en un discurso en el que prometía honor, gloria y riquezas en la mitad de unos peñascos inmundos donde los soldados caían como moscas. Esas palabras, pronunciadas con voz firme por el resolutivo general fueron capaces de electrizar al ejército, al cual no se le había sabido hablar hasta ese entonces. Aquellos respondieron con una aclamación unánime y, desde ese punto, se estableció entre ellos una camaradería y unión sin precedentes. Sus hazañas y triunfos fueron aclamados por el mundo entero.

En su empeño conquistador, Napoleón, al frente de su ejército, llegó a Egipto, y en la tierra de los faraones pronunció otra de sus sentencias: «Soldados, desde lo alto de las pirámides, cuarenta siglos de historia os contemplan». No sabemos si el ego de nuestro protagonista era mayor que su propio ejército, pero lo cierto es que aquella frase dejó claro su MOTIVO de conquistar, no solo Egipto, sino la propia historia. Lo utilizó una vez al principio de la exposición. Era su Bienvenida. ¿Potente verdad?

## NO CONFUNDAS EL OBJETIVO CON EL MOTIVO

Puede que nuestras intenciones no sean tan ambiciosas como las del general francés, pero son igual de lícitas. Inspirar a tu audiencia, vender ese producto, defender aquella idea, explicar esa lección, convencer de tu propósito, seducir, ilusionar, liderar, animar o incluso motivar... Cualquiera de estas razones puede ser tu objetivo, pero nunca tu motivo.

¿Y qué diferencia hay si eso a ti te inspira a hablar ante alguien? Básicamente, que el objetivo no representa una proyección futura duradera, sino que se fundamenta en las consecuencias inmediatas de tu discurso. Obstinarse con lo que se pretende conseguir solo consigue aumentar el estrés a la hora de expresarnos y le suma una carga emocional extra. Ese es el resultado de ofuscarse en el objetivo.

Cuando te propongo que encuentres tu motivo, me refiero a algo más profundo, pues debajo de cada objetivo se esconde una verdad aún más importante. Algo que sustenta esa acción y que será a lo que te debes aferrar cuando los nervios y los miedos te atenacen: el motivo intrínseco. Esa palanca hará que todo lo demás te parezca mucho más sencillo, proveyendo de energía y consistencia a tus palabras; te ayudará a mostrar credibilidad y pasión.

Comparto contigo un ejemplo: imagina que una persona desea decir unas palabras en la celebración de las bodas de oro de sus padres. El objetivo podría ser dar el discurso y que sus padres se emocionen con ello. Si se centra en este aspecto, se romperá la cabeza en utilizar palabras o figuras retóricas que puedan generar la lágrima fácil de sus ascendentes.

Tal vez verá vídeos en YouTube, películas de bodas o pedirá ayuda a terceros. Acabará dudando de si la elección final es la correcta y sus nervios serán un testigo permanente en el transcurrir de sus palabras. Sin embargo, si el motivo es el amor que les profesa y lo que más importa es el deseo de demostrarlo, lo lógico sería usar la fórmula más sencilla: un discurso sin ampulósidades, repleto de anécdotas vividas por ellos, que no tienen por qué ser geniales, ni entendidas por todos... Incluso empleando un lenguaje «codificado» cuyo significado supusiera una incógnita para la mayor parte del auditorio, pero que poseyera un sentido completo para la pareja homenajead.

Centrándose en el motivo y no en el objetivo, es mucho más sencillo encontrar el valor, la fuerza, la energía y la emocionalidad que necesitamos. De esa manera, si el día del aniversario no acertara a decir palabra, será la emoción en su rostro y la contención del aliento por no romper a llorar lo que transmita el mensaje más importante: «Os quiero más de lo que las palabras pueden expresar».

## EL TERCER PARA QUÉ

¿Cómo encuentro mi motivo intrínseco?

Cumpliendo mi palabra, este es un libro lleno de «cómos» con los que aterrizar cada apartado del Método BRAVO. Descúbrelos y ponlos en práctica desde hoy mismo.

La sencilla técnica que te voy a indicar sirve para confirmar lo que ya sabes acerca de tu motivo, o bien para descubrir lo que se esconde detrás de tus deseos, acciones y palabras. Y lo mejor de todo es que te servirá para tu oratoria y también para tu vida en general. Como diría el experto en motivación y brillante orador Daniel Pink<sup>6</sup> (@DanielPink): «Cerciorarse del motivo profundo que nos impulsa nos ayuda a ser más eficaces y eficientes, y nos acerca a un sentimiento de serenidad y plenitud desde el cual será mucho más sencillo realizar cualquier acción».

Gracias a la mencionada incursión francesa en Egipto se descubrió la piedra Rosetta y con ella se pudieron descifrar los jeroglíficos y, en definitiva, las vivencias de toda una civilización. Napoleón estaría encantado de saber que en este libro estás a punto de descubrir tu gran traductor motivacional, *tu piedra Rosetta* para hacer historia con tus discursos: el tercer para qué.

Su uso es sencillo. Ante una acción, pregúntate un primer «para qué». El resultado será tu objetivo. Si preguntas un segundo «para qué», obtendrás las consecuencias de este. Y en el tercer «para qué», sobre todo si lo centras en ti y no en el resultado, aparecerá el verdadero motivo.

Esta es la guía que puedes seguir.

Situación	Primer ¿Para qué?	Segundo ¿Para qué?	Tercer ¿Para qué?
Dar una charla a los compañeros de trabajo	Para que conozcan los resultados conseguidos desde mi área	Para que sepan los éxitos y las acciones concretas y opinen con conocimiento	Para que valoren más el trabajo que realizamos entre todos (honor)
Hablar con mi amigo de dinero	Para conseguir que me devuelva el dinero prestado	Para ser justos y que se compense la situación	Para poder hacer frente a los pagos que tengo este mes (dinero)

Defender esa idea ante mi cuñado	Para que él entienda que existen otras posturas y realidades intelectuales	Para que comprenda que estoy de acuerdo con él y tengo argumentos válidos	Para no dejarme pisar mi ideología y ayudar a que mi hermana también lo haga (amor)
----------------------------------	--	---	---

## BIENVENIDA A TI MISMO

Concluyo mi particular homenaje a Bonaparte con su famosa frase: «Cada uno de los movimientos de todo individuo se realiza por tres únicas razones: por honor, por dinero o por amor». Sabemos que existen muchos más motivadores: el reto, el compromiso, la recompensa, el poder, la aceptación, la libertad, la pasión, el legado, la autoestima, la venganza... Usando los tres iniciales como referencia básica todo es mucho más sencillo: honor, dinero y amor.

Cualquiera de ellos es válido. Debes entender que solo si descubres, aceptas y abrazas tu verdadero motivo, gran parte de tu trabajo de oratoria estará realizado. Todo será mucho más coherente si construyes desde esa realidad y no desde las capas que has ido aceptando en aras de lo políticamente correcto, lo socialmente aceptable o lo románticamente deseable. Si no tienes en cuenta tu propio motivo será como querer cantar bingo sin cartón, un sinsentido.

Analiza si tu motivador es el honor, el dinero (si te da apuro llamarlo así, puedes denominarlo posición social) o el amor... ¡O lo que sea! Pero hazte la tercera pregunta. Analiza el verdadero «para qué» de tu discurso descifrando el jeroglífico emocional que se esconde en tu interior. Solo así conquistarás tu energía y la de quien te escuche.

Esta es otra de las bienvenidas que te propongo en el Método BRAVO, la bienvenida a ti mismo.

### Ejercicio

Indaga en tu objetivo para llegar a tu motivación intrínseca. Sitúa tu objetivo en el centro de la página y pregunta los tres «para qué», dibujándolos hacia delante a la derecha de tu objetivo. Pregúntate también «por qué» y escribe la respuesta hacia atrás. Ahora haz un círculo a todo y piensa detenidamente cuál es la motivación real que se esconde en todo ello. Es impresionante cómo tomando perspectiva todo tiene más sentido.

Por ejemplo, podrías poner como objetivo que deseas hacer un regalo especial a tu amiga Ana en su cumpleaños. El «por qué» podría ser que se ha portado muy bien a lo largo de estos meses contigo. La definición del primer «para qué» (para que se sienta especial en su día), del segundo (para que ella se dé cuenta de lo mucho que vale y la gente que la quiere) y, sobre todo, del tercero (para que sea fuerte y no se deje pisar por nadie más nunca) nos facilitarán sin duda el marco global del motivo intrínseco, ¿verdad?

Hazlo, entrénalo con acciones del día a día y vuelve a este ejercicio cuando debas preparar tu futura exposición.

## DISEÑA AHORA TU BIENVENIDA

Si te pregunto por una marca y modelo de coche, podrías decirme el tuyo, el del último anuncio que hayas visto o quizás tu favorito. Pero si lo hago con una clase de avión... puede que no te venga a la mente ninguno o conozcas varias opciones, aunque lo normal será que menciones un Boeing 747, que es el más típico, el que sale en casi todas las películas.

Uno de esos aviones comerciales, un Jumbo o 747, consume de media unos 4 litros de queroseno por segundo, casi 150.000 litros en un viaje de 10 horas. Levantar ese gigante al despegar, justo cuando más combustible lleva (en las alas, por cierto) requiere un gasto mucho mayor al comienzo que cuando el avión toma velocidad de crucero. Además, en el aire, planeando y gastando combustible, se va aligerando un poco el peso de ese gigante, y el gasto, en consecuencia, cada vez es menor.

Esto mismo sucede con cualquier comienzo: aprender a tocar un instrumento, a pintar o bailar, y desde luego, con el de la creación de un discurso, un argumento o ponencia.

Antes veíamos que también los primeros minutos en el propio desarrollo de la charla son los más difíciles. No obstante, no todo es malo. Quienes superan esta primera resistencia logran también «velocidad de crucero» y más maniobrabilidad para adaptarse a los inconvenientes inesperados, o, incluso, a un aterrizaje perfecto. Por el momento, ¡despeguemos!

## INTRODUCCIÓN, NUDO Y DESENLACE

Acudiendo a los clásicos, ¿recuerdas los tres actos del teatro griego? Introducción, desarrollo y conclusión. En este método, el apartado «Bienvenida» es la introducción y, por el momento, ha sido más filosófica que otra cosa. Hemos mencionado la intención, el motivo, la benevolencia con el público, la memoria como recurso contra el miedo escénico... Y si bien todo ello es necesario, ponernos manos a la obra para construir un discurso o una ponencia, al mismo tiempo que vas descubriendo las claves para hablar en público, es esencial. En este doble impacto consiste el Método BRAVO: **eficaces pautas para hablar en público y un contrastado sistema para dar la forma idónea a tu discurso.**

No insinúo que todo el mundo vaya a querer subirse a un escenario... ¿Qué estoy diciendo? ¡La vida es un gran escenario! Ya seas tú quien eliges subir a disfrutarlo o las circunstancias las que te empujen a hacerlo, aquí puedes encontrar claves precisas para utilizar en las grandes ocasiones y en la conversación del día a día.

Ya sea por deseo o por necesidad, lo que sería una pena es que la idea de preparar esa presentación o discurso, en vez de entusiasmarte, te reporte sudores fríos.

Si es tu caso... **¡felicidades!** Tener este libro en las manos implica que estás haciendo algo al respecto. ¡El mundo es de los valientes! Y ser valiente significa tener cierto miedo y hacerlo a pesar de todo. Y **gracias.** Porque, con todo lo que hay escrito sobre este tema, que hayas elegido este manual para mejorar tu comunicación es un honor. Te aseguro que vamos a diseccionar cada uno de esos miedos y a acabar con ellos por completo. Hablar en público se va a convertir en tu **arma de construcción masiva.**

## **CIENCIA, PONENCIA Y AUDIENCIA**

Existen cientos de motivos y de temas por los que querer o precisar hablar en público: contar tu logro personal, impartir clase, compartir los resultados de tu departamento, de tu compañía, detallar las bondades de tu empresa, de tu producto, servicio o idea, defender tu postura, homenajear a alguien, recibir un premio, entregarlo, presentar un acto o ser protagonista del mismo... cientos. Pero lo más importante es saber CUÁL es el tuyo. A partir de ahí, ¿cómo elijo QUÉ voy a contar y a QUIÉN?

## EL DNI DE LA AUDIENCIA

No tienes que pedirles el carnet para escucharte... mas averiguar qué edad tiene tu audiencia es importante, ahora veremos por qué.

Analizar el DNI de la audiencia en este método consiste en saber todo lo posible al respecto de: sus Dones, Números e Intereses.

**Dones:** como lo entiende en una de sus acepciones la Real Academia Española, es decir, como una «gracia especial o habilidad» para entender algo o hacer algo.

**Números:** en cuanto al aspecto sociodemográfico de la audiencia: sexo, edad, procedencia, etc.

**Interés:** entendiendo que satisfacer la necesidad o interés del respetable es en verdad el objetivo fundamental de una presentación. Como decía el escritor y orador motivacional Zig Ziglar<sup>7</sup> (@TheZigZiglar): «A la gente no le importa cuánto sabes, hasta que ellos no saben cuánto les importas».

Sé que soy un poco abuelita con los aforismos y refranes... ¡son como novelas de una sola línea! Aquí va otro de mi admirado político, filósofo y poeta cubano José Martí: «Hacer es la mejor forma de decir». ¡Vamos a ello!

### Ejercicio

A modo de cuestionario, ve respondiendo en una hoja aparte las preguntas que debes hacerte sobre tu público antes de preparar la exposición. Estas cuestiones te ayudarán a definir tu presentación, ya que lo verdaderamente importante en ellas es quién asiste, ni el orador, ni la temática, sino quién recibe la información: la audiencia.

No tener en cuenta a la audiencia a la hora de plantear una charla es como escribir un mensaje dentro de una botella, lanzarla en la costa más recóndita del planeta y esperar con fe a que la reciba la persona que tú quieres, cuando tú quieras, para eso que tú deseas.

---

## Con respecto a sus **DONES**

¿Qué saben previamente sobre tu tema y sobre todo qué NO saben? ¿Son expertos a los que sorprender con un discurso profundo, salpicado de términos técnicos o son profanos en la materia? En este caso, deberás adaptar el lenguaje y utilizar muchos más ejemplos y comparaciones, o se aburrirán muy rápido y no prestarán atención... ¡es muy difícil recuperarla tras haberla perdido!

Asegúrate de que los conceptos sobre los que se sustentan las ideas importantes sean bien entendidos por todos los asistentes. El extremo opuesto es igual de peligroso: si cuando hablas todo se reduce a comentar lo básico, puedes hacerles sentir que los tratas como si no fueran capaces de seguirte, te verán arrogante y pretencioso. Si no pueden levantarse y marcharse, se irán con tu mayor competidor... su *smartphone*.

¿Hay alguien en la audiencia a quien debo reconocer? ¿Algún cliente potencial al que debo impresionar o agradecer algo especial? ¿O tal vez entre los asistentes haya alguien que ha logrado un hito reseñable?

Tenlo en cuenta a la hora de comenzar tu charla, puedes ganar no solo la simpatía de esa persona, sino la del público entero por tu generosidad al reconocer un mérito de otro. Investiga sobre ellos. ¿Cuál es su profesión o negocio? ¿Qué puestos desempeñan? ¿Nivel social? ¿Nivel de estudios? En un mundo interconectado cada vez es más sencillo averiguar información sobre las personas que asisten a un evento o a un curso.

¿Qué capacidad tiene la audiencia para poner en práctica el nuevo conocimiento tras la intervención? Ponte en su piel y piensa en sus «dones», en su aptitud para poder realizar el cambio que propongas. Ten cuidado de no infravalorar a las personas que te escuchan. Tu público necesita percibir que lo que cuentas es solo el comienzo de una aventura en la cual ellos son los protagonistas. Si, como John F. Kennedy decía: «La única razón para pronunciar un discurso es poder cambiar el mundo», yo creo que la única razón de escucharlo es dar el primer paso para cambiarlo realmente.

## Con respecto a los **NÚMEROS**

1. Rango de edad. Este aspecto es crucial a la hora de explicar conceptos, aportar ejemplos e incluso para definir el estilo de presentación que

realizarás. Seguramente, tendrás afinidad con un rango de edad y dificultad con otro.

2. En mi caso reconozco que el público infantil me impresiona profundamente y me reta más que si tuviera que hablar delante del rey de España. Con ellos siento que mis ejemplos están pasados de moda («¡Mira que no conocer la serie *Farmacia de guardia* o *Twin Peaks*!). Aun así, doy charlas en algunos colegios sobre la importancia de aprender a hablar en público: ellos lo tienen bastante más claro que nosotros a su edad. Cada vez que me preparo para una clase en un colegio o instituto (incluso para la facultad), aprendo algo nuevo, ponen a prueba mi flexibilidad, mi capacidad de captar la atención y mis reflejos en oratoria, ¡son verdaderos maestros! Recuerda que aprendemos mucho más fuera de nuestra comodidad —conocida como zona de confort— y procura hablar delante de personas que te reten a acercarte a tu mejor versión como orador (aunque eso implique dedicar tiempo extra para prepararte para ello).
3. ¿Cuántos son? Esto me ayudará a decidir de qué medios dispongo, si puedo hacer más o menos interactiva la charla o si necesito modificar algún aspecto del contenido para adaptarme a ese número de asistentes. Este punto es fundamental, trata de conocerlo con seguridad antes de tu intervención.
4. Si hablas en un lugar conocido como tu empresa o en el colegio de los niños, no hace falta que tengas en cuenta esto que voy a decirte. Pero si, por un casual, tuvieras que dar una ponencia como parte de un evento, procura ser amable con los organizadores, trata de hacerles la vida fácil con respecto a tu charla (créeme, tienen mil cosas en la cabeza y agradecerán que alguien los tenga en consideración). Consúltales el número de asistentes con delicadeza y estarán más que dispuestos a contarte todo lo que conocen sobre las personas a las que van a atender durante esa jornada.
5. ¿De dónde son? Puede que sean los asistentes los que vengan a tu ciudad. En tal caso, recuerda la importancia de mencionar este esfuerzo. Imagina que eres tú quien va a un lugar nuevo para ti y que la mayoría de los asistentes son de ahí. Aquí tienes un truco para poder hacer mención a algún aspecto positivo de la historia de ese sitio. No hace falta caer en tópicos. Busca nuevas historias. Si tecleas en Google: «historia Murcia» y después seleccionas el apartado «noticias» en tu buscador, encontrarás el

fantástico relato sobre Juan Carrión, hijo adoptivo de Cartagena, Murcia.<sup>8</sup> Este longevo profesor de inglés logró que los Beatles incluyeran las letras de sus canciones en sus álbumes tras una charla con John Lennon. ¿No te parece genial? Si tus profes de inglés extraescolar hubieran sido los míos, Queen, The Beatles y Bon Jovi, a partir de las letras de los cedés, este hecho sería superrelevante también para ti. En cualquier caso, es solo un ejemplo de táctica para reconocer públicamente un hecho destacado de un lugar: es infalible.

6. ¿Cuántos me conocen? Pregúntate si para más de la mitad de los asistentes eres alguien conocido. En ese caso, podrás contar alguna anécdota personal que haya sucedido en el tiempo que os conocéis, que sea relevante a la hora de tocar ciertos temas. Si no te conocen, posiblemente tengas que dar más datos sobre ti y sobre cuál es tu bagaje personal y profesional. Recuerda calibrar a tu audiencia, no siempre necesitan tanta información.

### Con respecto al INTERÉS

Scott Berkun<sup>9</sup> (@berkun), en el libro *Confessions of a Public Speaker*, dice que las razones por las que una persona asiste a una conferencia suelen ser las siguientes:

- Para aprender algo.
- Para encontrar una motivación o inspiración.
- Para pasar un buen rato.
- Para hallar una solución a su problema.
- Para ampliar su lista de contactos y hacer *networking*.
- Por obligación.

Analiza el posible interés de tu audiencia y prepárate para satisfacerlo porque, por mucho contenido y calidad que creas que estás entregando, si no satisface su verdadero interés o necesidad, tu charla no les habrá valido para nada. Nancy Duarte<sup>10</sup> (@nancyduarte), una referencia en el mundo de las presentaciones eficaces, recomienda que nos hagamos todas las preguntas posibles con respecto a las necesidades de la audiencia. Aquí tienes unas sugerencias:

1. ¿Por qué están aquí los asistentes?
2. ¿Qué tienen en común?
3. ¿Qué piensan que van a obtener de la presentación?
4. ¿Qué saben sobre el tema?
5. ¿Han tomado ellos la decisión de venir o alguien los ha enviado?
6. ¿Qué problema los ha traído hasta aquí?
7. ¿Puedes aportarles una solución?
8. ¿Cuáles son sus sueños? ¿Con qué obstáculos se topan para alcanzarlos?
9. ¿Deberías no pronunciar algunos temas?
10. ¿Qué puede ayudarlos a dar el primer paso?

Imagina que eres como el portero de la discoteca más glamurosa del mundo cuando solicita el DNI a la audiencia a modo de entrada a un nuevo mundo. Con «DNI» me refiero a las siglas de: dones, números e interés.

Tener dominado el «DNI» de nuestra audiencia nos garantizará tener registradas sus aspiraciones y nos otorgará tranquilidad y claridad en la construcción de nuestra ponencia.

## Ejercicio

Rellena esta ficha siempre que vayas a realizar una comunicación oral con público.

Dones

Números

Intereses

Recuerda volver a este ejercicio hasta que te salga de forma automática cuando vayas a preparar tu exposición.

## ¿QUÉ MATERIA ELIJO?

Partamos de un planteamiento sencillo. Las personas hablan de lo que saben, de lo que aman o de lo que necesitan hablar. Pero, en principio, ningún tema es más interesante que otro. Si me preguntaran a mí, respondería que prefiero hablar sobre la codificación de la expresión facial antes que del marketing de afiliados; que excita más mis neuronas el repentismo (improvisación poética) que la ópera; y que, desde luego, puedo hablar durante más horas de las inflexiones de la voz que de la aleta anteroposterior de los delfines. Una vez ayudé a una persona a dar una charla sobre estos magníficos animales y, a veces, creo que no nos dominan por lástima. Normal que se escapen de nuestro planeta en la divertida novela del guionista y escritor Douglas Adams.<sup>11</sup>

Si no te suena esto que acabo de comentar, ignóralo o trata de ver o leer la *Guía del autoestopista galáctico*, una muestra del particular humor inglés con reflexión subyacente sobre la tremenda arrogancia del ser humano. Ahora que lo pienso... no es mal consejo tampoco en un libro de oratoria: «Ninguno de nosotros es el centro del universo. No te asustes [*don't panic*]».

## NO ES EL TEMA, ERES TÚ

Para una vez que de verdad debías aplicar ese: «No eres tú, soy yo...», vas y culpas a la temática (muy maduro). Hablando de cuestiones bisoñas, recuerdo una anécdota del instituto. Pertenezco a la primera generación que no hizo COU, el curso de orientación universitaria vigente en España hasta el año académico 2000-2001. No eches cuentas que nos vamos a disgustar los dos, pero ya hace un tiempo. Éramos decenas de adolescentes, conejillos de indias de una reforma educativa que instaba a los alumnos a escoger entre un itinerario de orientación más técnico-profesional, científico o humanista. En mi caso fue la tercera opción, y puedo decirte con orgullo que aún hoy recuerdo a la profesora de ciencias sociales del instituto de Moratalaz, mi barrio madrileño de siempre, que marcó mi vida con frases como: «La paciencia infinita reporta resultados inmediatos» y su pasión por el turismo.

En mi Instituto de secundaria había como mínimo un par de profesores por materia. Si tenías la fortuna de caer en la clase de una determinada profesora de historia, llegabas a amar o a odiar la asignatura. Lo mismo sucedía con la literatura, las matemáticas o la filosofía. Amarlas u odiarlas dependía de quién impartiese las clases. Curiosamente, al llegar a selectividad, la prueba de acceso a la universidad, la predisposición del alumno junto con su esfuerzo durante todo el curso y, me atrevo a decir, hasta la nota obtenida en la prueba, tenían tanto que ver con lo que hubiera estudiado como el profesorado que hubiera tenido. Si las materias no son lo importante, aprovecha para eliminar esa etiqueta del tuyo. La temática es como una puerta de entrada, de ti depende que permita el acceso a un palacio o a una pocilga.

## ERROR DE PRINCIPIANTE

Si quieres parecer poco profesional en tu discurso, debes (sí, has leído bien), debes comenzar con una de estas cuatro fórmulas:

1. BUENO
2. PUES
3. UN POCO
4. PALMADA

No hay mejor manera de destrozarse la imagen que se está haciendo tu público sobre ti en esos primeros segundos definitivos que usar el lenguaje dubitativo. Igual de terrible resulta acabar todo en diminutivo: un poquito, este ratito... (¡un asquito, vamos!).

Yo he visto cosas que no creerías, como explotar cerebros más allá de la cuarta palabra cuando el ponente comienza con un: «**Bueno, pues** en esta **horita** quiero hablaros un **poco** de liderazgo» rematando con una **palmada**. Qué buena forma de boicotear la conexión inicial, dinamitar la bienvenida y dificultar el resto del discurso.

Antes te comentaba cómo funciona nuestro cerebro. Si en esos primeros segundos les das motivos para que entiendan lo poco profesional que eres, buscarán la manera de corroborar su intuición incidiendo en tus siguientes fallos en vez de en tus puntos fuertes. Por encima del sexo y por debajo del chocolate, no hay nada que le guste más a nuestro cerebro que tener razón. Dales a tus oyentes un motivo para pensar que no estás a la altura y, como acababa aquel refrán, «échate a dormir»: poco podrás hacer desde ese momento.

¡Vamos a lograr lo contrario! Diseñemos un comienzo de ponencia tan potente como para asegurar, desde la perspectiva de la audiencia, la calidad de lo que verá a continuación. Empeñados en tener razón, la audiencia reparará en tus puntos fuertes y al término de la misma pensarán que su intuición no les engañó: eres tan profesional como presentían.

## ¿QUÉ APERTURAS RECOMIENDO?

*¿Te parece que elegir una apertura es complicado?*

*Trata de explicarle a mi sobrina de nueve años que las «casetes» que encontramos en la casa de la abuela servían para escuchar música y que, a diferencia de pulsar un botoncito o, mejor dicho, acariciar una pantalla, utilizábamos precisos instrumentos (léase un boli Bic Cristal) para poder escuchar, sin gastar pilas, tu canción favorita. Eso es complicado.*

*El otro día, tras el bochorno de mostrarle la flor y nata del pop-rock de los 80 y los 90 en España, le tuve que contar que el resto de las cintas servían para jugar a un ordenador llamado Spectrum...*

*Previendo la andanada de preguntas que iban a caerme y la imposibilidad de responderlas, tomé la decisión de dirigirla «amorosamente» a la fuente del conocimiento antiguo con un: «Anda, nena, con tu madre a ver Cuéntame, que tu tía tiene mucho trabajo».*

*Amaia 1 - Tiamónica (ella lo dice todo seguido) 0 patatero.*

*Esa tarde encontré algo que me hizo ponerme en la piel de la más pequeña de la familia. Uno de los juegos del Sinclair Spectrum (¿recuerdas lo que tardaban en cargar?; tenías que encenderlo un martes para jugar el fin de semana), se llamaba Superchess (superajedrez, nada que ver con el programa de cocina, no nos liemos).*

*Enseguida me visualicé preguntando a mi hermano mayor cómo funcionaba aquel juego bicolor. Antes de mandarme a paseo (la curiosidad de los niños es inagotable, la paciencia de mi familia... no), me explicó lo que podían hacer las fichas del tablero: las eles de los caballos, la diagonal de las damas y la libertad de la reina, en comparación con los movimientos sosos y limitados del poderoso rey. Recuerdo que me explicó que los peones eran como los soldados de infantería, al pie de la batalla, y que solo podían ir pasito a pasito, en línea recta, a excepción del movimiento inaugural. Parece que ese momento inicial tenía más importancia de lo que yo acertaba a entender en ese entonces, podía determinar si la partida se ganaba o se perdía...*

Esta es una de las tres maneras que más me gustan para dar comienzo a un discurso oral: contar una **HISTORIA** y, si es autógrafa, mejor. Evidentemente, es una clave para una charla, ponencia o discurso frente al público, no para soltarlo de la nada cuando alguien te pregunte tu opinión sobre algo. Al menos, no en nuestra cultura, porque, si tuviera que hablar de cómo usan esas anécdotas los estadounidenses, diría que estoy convencida de que se confeccionan una carpeta de historias con moraleja que usan en cuanto la situación guarda mínimo paralelismo, para evidenciar un concepto de manera original (ellos lo llaman *storytelling*, el arte de contar historias, después te cuento cómo funciona). En cuanto pueden, te espetan eso de: «Deja que te cuente una historia...» para explicar mejor un concepto. Y como si fuera azúcar, la «píldora» de información pasa mucho mejor.

A. Forma de comenzar privilegiada: **CONTAR UNA HISTORIA.**

B. Segunda fórmula para comenzar cualquier *speech*: aportar un **DATO O HECHO POCO CONOCIDO**. Aprendí esta apertura y claves de incalculable valor de mi queridísimo amigo y genio de la comunicación Gonzalo Álvarez<sup>12</sup> (@gonalvmar).

Si usas esta opción, el dato debe estar íntimamente relacionado con el mensaje que quieras exponer. Como él suele decir: «Cuanto más sorprendente, inesperado o desconocido sea, mayor efecto causará». Al sacudir la mente de los asistentes, se establece una conexión inmediata con ellos. El éxito de esta técnica de apertura radica en que nuestra naturaleza es profundamente curiosa. Nuestra atención es como un gato al que hubieran lanzado un ovillo de lana. Con una buena madeja, tiene juego para rato.

Imagina una de estas dos posibilidades. Puede que la temática sobre la cual queramos hablar sea el ajedrez, considerado como el rey de los juegos de tablero por requerir una destreza mental sin parangón. O puede que la temática sea cualquier otra, pero que el ajedrez nos valga como metáfora para transmitir de manera original el verdadero contenido de la misma. En cualquiera de los dos casos dime cómo te sientes al leer algo como esto: «**A partir de la posición de inicio, existen 8 diferentes maneras de hacer mate en 2 movimientos, y 355 diferentes modos de hacer mate en 3**».

¿No sientes un poco de curiosidad? Por poco que hayas practicado... ¿no te parece impresionante poder vencer a alguien en apenas un par de jugadas? Si el

juego fuera usado como metáfora, por ejemplo, hagamos un paralelismo entre el ajedrez y una presentación (así por casualidad). **¿Te das cuenta de lo determinante que pueden ser los primeros movimientos?**

En cualquiera de los casos, esta segunda fórmula consistente en aportar un DATO RELEVANTE Y POCO CONOCIDO que sorprenderá al público y le procurará altos niveles de atención desde los primeros instantes de la charla.

C. La tercera técnica de apertura consiste en apelar a la audiencia como yo he hecho contigo hace unos segundos: formula una **PREGUNTA** que no puedan dejar de responder. El principio básico lo hemos comentado anteriormente: el humano es curioso *per se*, y si el «anzuelo» muestra un atractivo cebo, no se resistirá a perseguirlo. Utilicemos el mismo juego: **«¿Sabías que el ajedrez está considerado por el Comité Olímpico Internacional como un deporte?»**.

El debate está servido.

Puede que no estés de acuerdo con la afirmación, y que en tu percepción el deporte debería implicar vigorosos movimientos, o que te parezca que el mal llamado «juego» de ajedrez es denominado así solo por gente que nunca lo ha practicado en serio y desconoce que, al fundamentarse en estrategia y táctica, como el fútbol o el tenis, tiene todas las de la ley para ser considerado deporte olímpico.

A menos que desconozcas por completo el tema del que hablamos, seguramente tendrás una opinión. Si alguien lanza una pregunta al respecto, aunque sea mentalmente, responderás según tu criterio y, en ese caso, tu atención va a mantenerse alta durante más tiempo. Objetivo conseguido.

He comenzado gran parte mis ponencias haciendo tres preguntas. Ya habrás notado que la «niña bonita» en oratoria no es el 15, sino el 3. Las recomiendo en distintos puntos de cualquier exposición pública porque, al incentivar la participación, mantienen muy alta la atención de la audiencia. Si quieres una fórmula infalible para comenzar con preguntas, procura que sean retóricas, cerradas e inclusivas.

Retóricas en el aspecto de no esperar respuesta; no se trata de un debate sino de hacerles sentir que están conversando contigo aunque no hablen en realidad. Cerradas, es decir, que puedan responderse con sí o no, nada de lanzarles una pregunta que pudiera ser respondida con una larga historia personal e

intransferible por cada uno de ellos. Y, desde luego, inclusivas. Si vas a formular una pregunta que presumiblemente se responda de forma afirmativa (si te sientes confiado puedes pedir que levanten la mano como respuesta), procura realizar una segunda pregunta que no deje fuera a los que podrían haber respondido de forma negativa. Por ejemplo: «¿Cuántos de vosotros habéis jugado al ajedrez en algún momento de vuestra vida?». Y su contraria: «¿Cuántos no habéis probado jamás este sesudo juego?». Así no dejo a nadie fuera.

A mí me gusta pedirles que levanten la mano para saber si están en un bando o en otro y como todavía me queda una pregunta por hacer les digo: «¿Cuántos de vosotros habéis jugado o no pero no habéis levantado la mano?». Aunque no la alcen, me aseguro unas sonrisas en el auditorio.

Esas tres fórmulas: comenzar con una **HISTORIA**, contar un **DATO** relevante, o formular una o varias **PREGUNTAS**, son mis técnicas favoritas para la Bienvenida.

Voy a darte muchas más y te contaré cómo puedes verlas en internet gratis para compaginar ejemplos reales con la teoría del Método BRAVO. Suelo recurrir a las charlas de la página TED.com,<sup>13</sup> una organización sin ánimo de lucro estadounidense dedicada a las «Ideas dignas de ser difundidas». Las siglas de TED responden a: tecnología, educación y diseño, y nos valdrán de ejemplo para trabajar distintos aspectos del discurso.

## OTRAS TÉCNICAS PARA INICIAR TU DISCURSO

— Dar las **GRACIAS** es una forma bastante conservadora de comenzar una charla, funciona siempre (te explicaré el motivo en el capítulo de «Reconocimiento»). Debe llevar poco tiempo, agradecer a los que te han invitado a participar, a los organizadores, o a quien quieras pero nunca a todos a la vez, se haría eterno y la audiencia no lo va a retener, solo les parecerá un tedio.

Si fuera el caso, deberías comenzar por agradecer a las personas que se pudieran haber desplazado desde lejos hasta el lugar en el que se esté produciendo esa charla. Todo el mundo hace un esfuerzo al asistir a cualquier evento, pero nada es comparable a tener que recorrer medio país, cuando no medio mundo, para poder participar en un evento ya sea una convención, una conferencia, un curso o una boda. Si el **AGRADECIMIENTO** está dirigido a tu equipo, mi recomendación es que lo menciones al final de la charla y que pongas especial cuidado en no mostrar una modestia poco creíble frente a tu audiencia. Cambia el posible: «Yo no soy nadie sin ellos»; la falsa modestia huele más que el pachuli macerado. Intenta una fórmula menos exagerada y di algo más parecido a **«Sería imposible haberlo logrado sin este maravilloso equipo»**; suena a gratitud sincera.

Puedes ver un ejemplo con ese comienzo si buscas: «Álex Rovira<sup>14</sup> – La educación del ser». Comienza dando las gracias por la presencia de una manera tan educada y dulce que es imposible no seguir escuchando.

— Mencionar a alguien especial en la Bienvenida también es muy útil. Destacar la presencia de alguien importante que pueda estar presente, o no, a modo de homenaje o agradecimiento. Incluso a una persona desconocida por ti hasta unos minutos antes de subirte al escenario, y que, tras haber charlado contigo, te ha dado pie aun sin saberlo para comenzar tu discurso haciendo referencia a ese encuentro. Teniendo una buena razón para hacer **PROTAGONISTA** a alguien, por un logro especial, por el tiempo que lleva haciendo algo reseñable, o quizás porque ese es su día, es muy agradecido por el público. Recuerda que una de las cosas que no debemos hacer es pretender que somos lo más importante en ese intercambio de ideas y emociones que es una presentación, charla o discurso

(más o menos formal). Lo deseable es que el verdadero protagonista de lo que allí suceda sea el público.

— Es posible que hayas escuchado lo bien que funciona un **CHISTE** para abrir una presentación. Cuando me piden opinión a este respecto, respondo como lo haría el 80 por ciento de las parejas que conozco cuando les preguntan por su situación: es complicado. Si bien puede ser un comienzo grandioso como el de Bill Gates<sup>15</sup> en su discurso en Harvard: «He esperado treinta años para poder decir esto. Papá, siempre te dije que regresaría y conseguiría mi título». Arrancar tu discurso haciendo sonreír sobre tus propios defectos —«Me hace feliz ser el desertor más exitoso de Harvard»— refuerza tu imagen ante la audiencia — ¡todos tenemos errores!—, te humaniza, y, si además les haces reír con ello, te vincula a ellos como ningún otro recurso lo haría. Esa es la fuerza de la comicidad. Pero como fuerces comenzar con un chiste que no funcione (y existen cientos de posibilidades para que un comentario chistoso se vuelva desafortunado en un determinado momento) acabas de sentenciar la charla a su aniquilación espontánea, obligando a la audiencia (que ya se muere por hacerlo) a revisar sus trescientos veintidós mensajes de grupos de WhatsApp. Aunque existe una fórmula de salir de esta... Si te decantas por esta opción y el auditorio no se ríe, siempre puedes salir con un preparado: «Un chiste tan malo solo podría ocurrírsele a mi cuñado el otro día, que es de esas personas que cuando te aconsejan te dan ganas de decirles: “¡Mira, no me ayudes más!”. ¿Sabéis a lo que me refiero?».

— O puede que provoques alguna lagrimilla en la audiencia sin proponértelo. Si lo finges, el fracaso está asegurado, por moñas. Michael Jordan<sup>16</sup> no forzó una **LÁGRIMA** al ingresar en el Hall of Fame de la NBA, pero conmovió a su audiencia a partir de su propia emoción. Que el deportista comparta sus fracasos, como acicate para conseguir sus éxitos, nos regala una reflexión sobre la necesidad de ser consistentes para con nuestros sueños y la necesidad de creer en nosotros mismos.

— A colación del ejemplo anterior, analicemos otro caso que solo funciona si no es forzado: el comienzo **INSPIRADOR**. En el famoso discurso de la película basada en hechos reales *El milagro*, Herb Brooks, interpretado por Kurt Russell,<sup>17</sup> comienza diciendo: «Los grandes momentos nacen de las grandes oportunidades. Para eso estáis aquí esta noche. Eso ya lo habéis ganado esta noche...». Brooks fue un jugador, convertido en entrenador, que llevó al equipo estadounidense de hockey sobre hielo a enfrentarse, en los Juegos Olímpicos de

invierno de 1980, al aparentemente invencible equipo de la Unión Soviética. No sé si el discurso real se parecía o no al de la película, pero me figuro cómo podrían sentirse estos atletas estadounidenses, en mitad de la guerra fría y con el marcador en desventaja. Imagino cómo pudieron influirles estas palabras y me dan ganas de salir a correr como una loca. También me sucede cuando veo *Rocky*. Luego recuerdo la cantidad de escaleras que subí en Filadelfia para emularle y... se me pasa. Por suerte, hay deportistas y entrenadores cuyos logros son capaces de motivarnos, de impulsarnos a la acción. Yo analizo sus discursos, eso es lo que de verdad me mueve.

— Puedes comenzar haciendo una **PROMESA** a tu audiencia: «**Si me prestas unos minutos de atención, podrás obtener el máximo partido de tus campañas de Adwords con el mínimo coste**», por ejemplo, antes de dar TODAS las claves para conseguirlo. Ni pienses en acabar tu presentación sin haber cumplido tu palabra o eso será lo único que recuerden: que les fallaste. Cúmplela y supera sus expectativas, eso es lo que queremos que les vuelva a la cabeza cuando piensen en tu tema y en ti. Me gusta el ejemplo de Anxo Pérez (@anxo) en su ponencia<sup>18</sup> en Mentas Brillantes 2014, donde aseveraba que se puede aplicar la creatividad a los idiomas y lograr resultados asombrosos. ¿Y si fuera posible?

— Menciona un proverbio, frase hecha o un **REFRÁN** que guarde relación directa con tu tema. Ya que hablamos de Bienvenida, ¿qué te parece ésta de Pitágoras de Samos?: «**El principio es la mitad de todo**». Por favor, por favor, por favor, deja a Lincoln, a Einstein y a Marilyn Monroe tranquilos. No estoy tan segura de que dijeran todas las frases que se les atribuye. Busca la charla de TedXRiodelaPlata llamada «Nunca pidas permiso de Ronald Shakespear»<sup>19</sup> (acabado en r aunque cueste leerlo). La ponencia no tiene desperdicio y su comienzo con una cita de Woody Allen te sacará la primera sonrisa: «Solo aquel que ha comido ajo me puede dar aliento».

— En el comienzo, viaja al pasado y menciona un evento **HISTÓRICO** que por algún motivo puedas relacionar con tu temática. Existen páginas como <[hoyenlahistoria.com](http://hoyenlahistoria.com)> que recogen los acontecimientos más relevantes sucedidos cualquier día del año, desde hace cientos. O simplemente puedes hablar de tu propio pasado como lo hace Julian Rud<sup>20</sup> en TedxPlazadelLector cuando cuenta su relación con el deporte desde que era un niño.

— Genera un contexto futurista en el comienzo de tu exposición. Inventa algo que aún no ha ocurrido. Incluso puedes enseñar un titular de un periódico del **FUTURO** que cuente lo que tú desees. ¿Recuerdas la película *Regreso al futuro*? El protagonista veía justo un periódico de un futuro lejano a partir de unos cambios específicos en el pasado.

Es para reflexionar si un pequeño cambio en el pasado podía provocar enormes cambios en el presente... ¿será que una pequeña modificación en nuestro presente podría cambiar radicalmente nuestro futuro? Tiene sentido, ¿no te parece? Imagina que de verdad pudieras generar los recuerdos que te gustaría tener el día de mañana, ¿qué cambios incluirías? ¿Hay alguno que esté en tu mano ahora mismo?

— Abre tu discurso con una gran **IMAGEN**, a pantalla completa y de calidad. Nada de marcas de agua, ni de fotos distorsionadas o pixeladas. Una imagen vale más que mil palabras, no le bajemos el precio, por favor. De hecho, los bancos de imágenes de calidad existen. No son fáciles de encontrar, pero no es imposible. Yo te sugiero <[superfamous.com](http://superfamous.com)> y <[pisaba.com](http://pisaba.com)>, que tiene imágenes y vídeos gratuitos publicados bajo Creative Commons (una organización sin ánimo de lucro dedicada a promover el acceso y el intercambio de cultura). La primera impresión en una foto para la Bienvenida es crucial, va a tener un gran impacto en tu audiencia generando una emoción y basándose en ella van a experimentar el resto de la charla. Sabemos que es un error, pero cuando no tenemos demasiada información solemos juzgar el libro por la portada. Si vas a tener apoyos audiovisuales, elige sabiamente cada uno de ellos.

— A muchos ponentes les gusta empezar con un **VÍDEO** motivacional. Reconozco que no es mi modo favorito de comenzar porque, aunque en términos de captar la atención funciona muy bien, la magia de los primeros segundos tiene un protagonista extra en el escenario, el propio vídeo. Si, además, es largo, conocido, evidente y algo cursi (casi todos los vídeos motivacionales tienen esos denominadores comunes), el efecto es más negativo que otra cosa. Si no sabes editar tus propios vídeos, puedes usar también anuncios o clips de películas: YouTube es una fuente inagotable de ellos.

— Hablemos de otra forma original de comenzar: utilizando un **ACCESORIO**. Lo que quiero decir es que, al salir al escenario (no te lo imagines como el Teatro Real, que un escenario puede ser la sala de reuniones más pequeña de la oficina), tuvieras en la mano un objeto que atrape la atención de la audiencia, que

protagonizara la acción contigo. Una conferencia genial en la que puedes ver este efecto es en la charla «Memory – Unlocked de Chester Lian»<sup>21</sup> en TEDxYouth. Los primeros segundos te van a enganchar por completo: cuenta las fases del duelo a través de un cubo de Rubik. Impresionante.



He intentado evitar la comparación habitual de los libros de oratoria con nuestros colegas estadounidenses, pero es que son tan hábiles con el *show business* (expertos en negocio del mundo del espectáculo, un día tengo que contarte lo que viví en Las Vegas) porque de pequeños, en el colegio, tienen una actividad recurrente que consiste en llevar algo y contarles a los compañeros de qué se trata, cómo funciona y cuál es su relación personal con ese accesorio. Puede ser un muñeco, un libro, un artefacto o incluso una mascota. Este juego educativo se llama «*Show and Tell*» («muestra y cuenta»), y gracias a él los niños aprenden de una forma divertida un nuevo objeto mientras practican hablar en público. Cuando les preguntas, después de muchos años, sobre aquel juego, la mayoría recuerda quién trajo qué. Es una forma nueva, única y diferente ante todo muy personal de presentar información, ¿no crees?

Si eliges esta curiosa forma de comenzar, recuerda que el objeto tiene que estar muy relacionado con la charla, o al menos con una de las ideas fundamentales que se cuenten en ella.

Comienza como desees y procura disfrutar este momento de creación. Es cierto que elegir una Bienvenida adecuada genera bastante más incertidumbre que

cualquier otra parte de la charla, por lo determinante que es el inicio para con el resto de tu intervención. No sucumbas a este pensamiento. En ocasiones, hacer el camino es la única respuesta para entender el propio camino; cada momento de búsqueda puede ser un momento de encuentro.

Si en algún momento te sintieras atascado, espero que esta frase de Anthony Robbins (@TonyRobbins), seguramente el *coach* más famoso (desde luego, el mejor pagado) del mundo, te ayude tanto como a mí: «No hay personas sin recursos, hay estados emocionales sin recursos».

Si percibes que tu proceso creativo no fluye tanto como quisieras... ¡cambia de estado!

No estoy diciendo que te mudes o que te cases precipitadamente; te pido que modifiques a conciencia tu estado emocional (esta es una sencilla técnica de PNL con asombrosos resultados). Mi forma favorita para cambiar el estado es ponerme música potente, que me dé ganas de bailar y «sacudir» las preocupaciones a base de dar botes.

Yo tengo una lista de auténtico subidón, en la que no faltan canciones de fiesta y pachanga, y otra para concentrarme escribiendo, con decenas de canciones del compositor Ludovico Einaudi (@LudovicoEinaud). Cuando cambio mi estado emocional soy menos pejiquera y me permito crear sin tantas limitaciones.

Quiero cerrar este capítulo con un ejemplo de Bienvenida extra.



## Ejercicio

Imagina que estás en la ceremonia de entrega de los premios más importantes de tu sector. Al llegar a tu categoría, te otorgan el galardón más importante. ¡Felicidades!

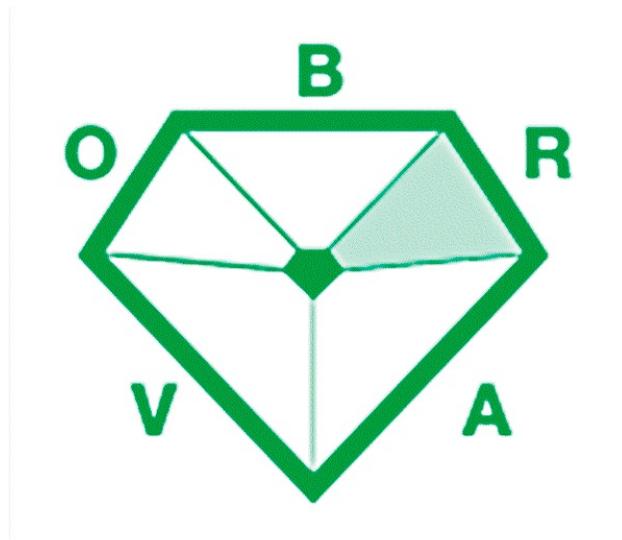
Escribe y recita varias veces un mensaje de dos minutos utilizando todo lo que has aprendido en este capítulo. Conecta con el público, busca la opción de apertura que más te guste... y haz variaciones sobre la fórmula escogida hasta que llegues a la opción ideal.

Comienza como quieras, pero hazlo con premeditación y alevosía. Tu audiencia agradecerá que no hayas malgastado su momento de mayor atención improvisando. Si hablar bien en público implica pensar bien en privado, piensa bien tu BIENVENIDA y deslúmbrales con tu exposición.

«Hablas correctamente cuando tu  
lengua puede transmitir el mensaje de tu  
corazón.»

John Ford

## 2. RECONOCIMIENTO



En el capítulo anterior, en la B del Método BRAVO, te conté cómo darle la Bienvenida a tu temática, a ti como ponente y a tu audiencia. Ahora nos adentramos en la fase de R de Reconocimiento y los tres vértices protagonistas de este método. Prepárate para Reconocer como nunca tu materia, Reconocerte (volver a conocerte) a ti mismo, y hacer lo propio con los que te escuchan: Reconocer (honrar) a tu audiencia.

## RECONOCIMIENTO A TU TEMÁTICA

Sitúa tu materia como si de una fortaleza se tratara. Lee, mira, busca, comparte y hasta respírala. Enamórate de ella y pon el foco en todo lo que pudiera estar relacionado. Quizás te sorprendas porque, como dice Tony Robbins, «donde pones tu atención fluye la información», y seguramente empieces a ver artículos relacionados con tu temática por doquier.

Es como ese efecto que se produce cuando tienes un esguince y ves escayolas por todas partes, o cuando eliges un coche, quizás tu favorito, y la ciudad se plagada de ese modelo. ¿Todo el mundo tiene el mismo? Lo cierto es que no, pero es donde tú pones el foco. Debería ser más famosa que la ley de la atracción, la ley de la atención: allí donde pones tu atención surge más información.

### Ejercicio

Robert de Niro es un actor extraordinario. Si te gusta mucho, podrías decirme que tiene dos premios Oscar y ha sido nominado en cinco ocasiones. Y si eres fan, seguro que conoces que la famosa escena de «*Are you talking to me?*» frente al espejo en *Taxi Driver* fue totalmente improvisada, o que los tatuajes que luce en *El cabo del Miedo* eran reales porque no quería deslucir su actuación preocupándose de que se borrarían en el agua. Pero solo te considerarías un experto si sabes que en esta última película pagó 5.000 dólares para adaptar su dentadura al personaje y tras la película tuvo que invertir 20.000 en dejarla como antes. O que abrió un restaurante llamado Rubicón junto con Coppola y Robin Williams. O que de pequeño le llamaban Bobby Milk por su aspecto blanquecino y juvenil. Esta es una forma de «ser experto» en algo. Saber mucho sobre un tema y poder demostrarlo.

Elige un tema que te guste e investiga durante cuarenta y ocho horas. Investiga cual detective todos los datos, curiosidades y elementos, desde los más conocidos hasta los más extraordinarios. Internet es tu aliado. Después pon a prueba tu nuevo conocimiento y compártelo con alguien cercano, a

ver qué opinión te da al respecto. Te aseguro que a la gente le suele encantar un: ¿sabías que...?

Por ejemplo, ¿sabías que el característico ruido de la espada láser de *Star Wars* se debe a que George Lucas utilizó un ventilador estropeado para grabarlo?

La audiencia perdona que les cuenten un tema conocido siempre que el acercamiento al mismo sea original, ¡sorpréndelos con algo que desconozcan y les tendrás de tu lado toda la conferencia!

De una forma sana «obsesiónate» y reconoce tu temática. No te estoy diciendo que inviertas 10.000<sup>22</sup> horas en ella, bajo la teoría de que ese es el tiempo que se tarda en convertirte en un experto. Existe un deseo de cuantificarlo todo y no siempre es posible, pero sí te propongo que, para hablar con criterio sobre algo, te «empapes» todo lo que puedas: antecedentes, consecuencias, soluciones alternativas, etc. Cuanto más sepas, más sencillo será seleccionar y elegir los argumentos para exponer tu punto de vista único e irrepetible.

Los motivos por los que eliges esa temática, y no otra, solo los sabes tú: tal vez tengas una necesidad específica (tu trabajo lo requiere) o sea por gusto personal; ambas son válidas. En el siguiente apartado te contaré cómo legitimarte en esa temática (si es que no lo estás ahora mismo) para que puedas convertirte en toda una «autoridad» en la materia. Pero para ir «reconociéndola» deja que te pregunte: ¿quién es hoy un referente en ella? ¿Qué persona te viene a la cabeza cuando piensas en ese tema? Como diría mi editor, Roger Domingo (@RogerDomingo): «¿Quién es el *top of mind* de esa materia?».

Casi siempre hay alguien que sabe (mucho) sobre algo antes que tú y eso es... ¡ideal! Aprende lo máximo sobre ellos, exprime toda la información que encuentres y recuerda algo importante: no se trata de ser el primero o el único, se trata de ser el indicado. ¿Por qué no podrías aportar tú algo original a esa materia?

Vamos a adentrarnos, precisamente, en ese apartado:

## RECONOCIMIENTO A TI MISMO

*Nosce te ipsum* significa «conócete a ti mismo». A este reto en forma de aforismo se debían enfrentar todos aquellos que quisieran traspasar el umbral del templo de Apolo en Delfos antes de comenzar una aventura.

Un reto tan complicado como justo. Pues, si existe un requisito indispensable para iniciar un diálogo trascendental (dirigirnos a otros oralmente), esa es la necesidad de analizar, comprender y aceptar nuestra esencia. En esta otra aventura, la de hablar en público, necesitarás conocer tus virtudes y defectos, saber cómo proyectarlos de manera eficaz.

¿Por qué es importante reconocerse a la hora de hablar en público? Porque tu comportamiento responde al concepto que tienes de ti, es decir, que tus acciones están condicionadas por la idea inicial que tienes sobre tu persona y, por tanto, las palabras que usas también lo estarán. Puede que ahora pienses que esto no es tan relevante; no obstante, te aseguro que las palabras que eliges tienen un profundo impacto en tu influencia, y afectan de manera significativa el resultado.

## LA IMPORTANCIA VITAL DEL RECONOCIMIENTO

William James,<sup>23</sup> profesor en la Universidad de Harvard y fundador de la psicología funcional, decía que «toda persona tiene la necesidad de ser reconocida por los demás».

Del mismo modo que el hambre es saciada con comida, para subsanar esta necesidad humana de Reconocimiento es necesario, e incluso imprescindible, que se nos considere, es decir, que se nos otorgue valor.

Según Eric Berne,<sup>24</sup> psiquiatra fundador del análisis transaccional, la unidad de contacto para «reconocer» a otra persona, ya sea de forma verbal, táctil, escrita o gestual, se denomina *caricia*. Con este afectuoso apelativo se refería a cualquier estímulo social, dirigido de un ser vivo a otro. Por sus investigaciones, y las de los psicólogos que le precedieron, las «caricias», en el sentido más amplio de la palabra, son imprescindibles para el ser humano, hasta el punto de poder enfermar si carecemos de ellas. Su ausencia puede provocar incluso la muerte en edades tempranas.<sup>25</sup>

## HABLAR ES ACARICIAR LOS OÍDOS

Podría hacer apología de las «caricias», con menos rigor científico, por puro sentido común. Esas caricias entendidas como muestras de afecto, de amor incondicional en el terreno familiar y romántico, y de reconocimiento y respeto en el campo profesional. Son muy necesarias, ¿No crees?

No obstante, este manual versa sobre oratoria. No se trata de un libro de autoayuda (sin ánimo de ofender, creo en que ya sabemos lo que tenemos que hacer, solo hay que encontrar la motivación para hacerlo: En mi opinión sustituiría ese nombre por autoconvicción). Además, no soy psiquiatra como Berne. Pero entiendo que, como seres gregarios que somos, necesitamos de los demás para sentirnos bien. Así de sencillo. En ese intercambio, a distintos niveles, incluido el comunicativo, entendemos no solo al otro, sino a nosotros mismos. O al menos, lo intentamos.

Si este tema llama tu atención, puedes indagar sobre la teoría del doctor en psicología Claude Steiner, en *Los guiones que vivimos*.<sup>26</sup> Mi aportación, sin embargo, tiene más que ver con la manera en que, a través de nuestra comunicación en público, nos reconocemos mejor a nosotros mismos (lo que podría ser una autocaricia en la teoría de Steiner) y beneficiamos a los demás, pues reconocemos su presencia y su esfuerzo al escucharnos. Hablar es acariciar, escuchar es recibir esa caricia.

## TAL HABLAS, TAL ERES

No creo que sea cierto y, sin embargo, lo mires por donde lo mires, será a partir de la información con la que cuenten las personas que te escuchen en una presentación, al pronunciar un discurso, al responder una pregunta directa en la oficina, o en la sobremesa del domingo, los retales con los que los demás confeccionarán **la imagen que tengan de ti**.

Tu audiencia como receptora juzgará en cuanto a lo que perciba de ti, en ese mismo instante, y lo calificará, casi sin querer, etiquetando al emisor a partir de esa experiencia. Si en tu intervención sobre un tema (incluso aquel que domines con maestría) manifiestas un elevado nerviosismo a la hora de transmitirlo oralmente, las personas que te escuchen podrían interpretar que esa inseguridad no es tanto por hablar en público, sino por tu competencia para con esa temática. O incluso con tu capacidad (o incapacidad) en general. Sin ser intencionado, *a priori*, están juzgando el todo por la parte. Eso es injusto para «la parte» —que tal vez sea tu tema estrella—, y definitivamente injusto con «el todo», que eres tú mismo.

En otro apartado te diré cómo proyectar «hacia fuera», a través del cuerpo y de la voz, una seguridad y aplomo superiores a los que hoy poseas. En este, te propongo que trabajemos «hacia dentro» haciendo un ejercicio básico: vamos a reconocer en qué versión de nosotros mismos estamos operando. Es decir, cómo estamos por dentro, en este preciso momento.

¿Has escuchado la expresión «círculo vicioso»? Esto se da cuando dos circunstancias, que son a la vez causa y efecto, se retroalimentan en sentido negativo. Un ejemplo de círculo vicioso con respecto a la idea de hablar en público sería decir algo así: «Como no hablo en público a menudo, no hago buenas presentaciones. Y, claro, como mis presentaciones no son buenas, procuro hablar en público lo menos posible».

Es como el ciclo sin fin de *El Rey León* pero en su versión de pesadilla. La «pes(c)adilla que se muerde la cola»: una idea limitante que se establece en tu mente con fuerza. A esto se le denomina «creencia limitante»; es una idea que, pudiendo no ser cierta, se establece en tu cabeza como si lo fuera y condiciona tu comportamiento limitándolo.

Las creencias pueden modificarse, puedes transformar una idea limitante en una potenciadora. Sería como transformar un círculo vicioso, en uno virtuoso, ¿qué tal así?: «Como disfruto de una autoestima positiva, hablo en público bastante bien, con mucha seguridad. De hecho, hablar en público mantiene alta mi autoestima».

Suena mejor, ¿no crees?

Crea tu propio círculo virtuoso confiando en este primer paso y aprende a reconocerte a ti mismo: aumentar tu autoestima y la calidad de tus presentaciones al mismo tiempo, ¡dos por uno!

## RECONÓCETE: TU AUTOIMAGEN

«Hay muchas maneras de ponerse fuerte, y a veces hablar es la mejor de ellas.» Esta sencilla reflexión la he extraído del magnífico libro del extenista André Agassi (@AndreAgassi): *OPEN: Memorias*.<sup>27</sup> Tuve la oportunidad de escuchar a este gran profesional en un evento de directivos y personalidades mundiales, organizado por una cadena de televisión, y no puedo estar más de acuerdo con esa afirmación. Hablar en público no solo sirve para persuadir acerca de las bondades de un producto o transmitir una gran idea; cuando lo hacemos bien, sucede algo increíble: nuestra imagen interna sale reforzada.

Si, como suelo defender en conferencias y talleres, hablar bien en público se fundamenta en pensar bien en privado, ha llegado el momento de usar esa reflexión en primera persona:

### Ejercicio

- ¿Qué piensas sobre ti mismo?
- ¿Cuál es tu opinión honesta de ti como persona, como profesional?
- ¿Quién eres?
- ¿Qué sabes hacer?
- ¿Por qué deben escucharte?

Laura M. Roberts,<sup>28</sup> profesora de conducta empresarial en la Harvard Business School, experta en cómo desarrollamos identidades positivas y auténticas en el trabajo, explica que todos tenemos momentos memorables en los que sacamos nuestro potencial. Pero, del mismo modo, ocurre que, en otras circunstancias, es nuestra peor versión la que toma el control de nuestra vida. Con el paso del tiempo esas experiencias y su «peso específico» en nuestra memoria van conformando nuestra autoimagen.

La imagen que tenemos de nosotros mismos puede ser positiva o negativa, pero no es inmutable. Esta investigadora orienta a las personas en el proceso de crear su propia imagen tras formularse algunas preguntas tan simples, y tan complejas,

como las que aquí te ofrezco. Es fundamental reflexionar sobre ellas, ¡no te las saltes! Creo, profundamente, que los resultados que obtenemos nunca podrán superar el concepto que poseemos sobre nosotros mismos. Necesitamos analizarlo y transgredirlo para mejorar dicho resultado.

Vamos a hacer este ejercicio juntos:

### Ejercicio

- ¿Cuáles son las tres palabras que mejor te definen como persona?
- ¿Qué es eso tan singular que te hace muy feliz y te permite rendir al máximo?
- Piensa en un momento en concreto, en el trabajo o en el hogar, en el que actuaste de forma natural y adecuada. ¿Cómo puedes actuar hoy del mismo modo?
- ¿Cuáles son las virtudes que te caracterizan y cómo puedes aplicarlas?

Serán muchas las preguntas que debas hacerte en las que el tema central seas tú mismo. Y, como bien sabes, no siempre nos tratamos con justicia. Algo que se percibirá en tu discurso, en tu forma de expresarte e, incluso, en tu comunicación no verbal, algo que trabajaremos en capítulos posteriores.

Por eso es importante que aprendas a reconocerte, aceptarte y esforzarte por expresar tus verdaderas capacidades. Y subrayo verdaderas, porque es increíble la cantidad de trampas en las que caemos cuando nos analizamos a nosotros mismos. *¿Sabías que la mayoría de los test psicológicos que plantean preguntas sobre el futuro dan resultados adulterados porque las personas respondemos basándonos en cómo nos gustaría ser y no en cómo somos realmente? Es decir, respondemos de manera aspiracional.*

Ya conoces mi empeño en enseñarte con ejemplos las teorías que encierra el Método BRAVO. En este caso voy a recomendarte la charla de Brené Brown:<sup>29</sup> «El poder de la vulnerabilidad» (puedes encontrarla sin problema en YouTube). En ella, la investigadora Brown desbroza el concepto de «vulnerabilidad» despojándole de su sentido peyorativo, confiriéndole otro más benevolente que se resume en esta idea: sin vulnerabilidad no hay conexión. Así de simple.

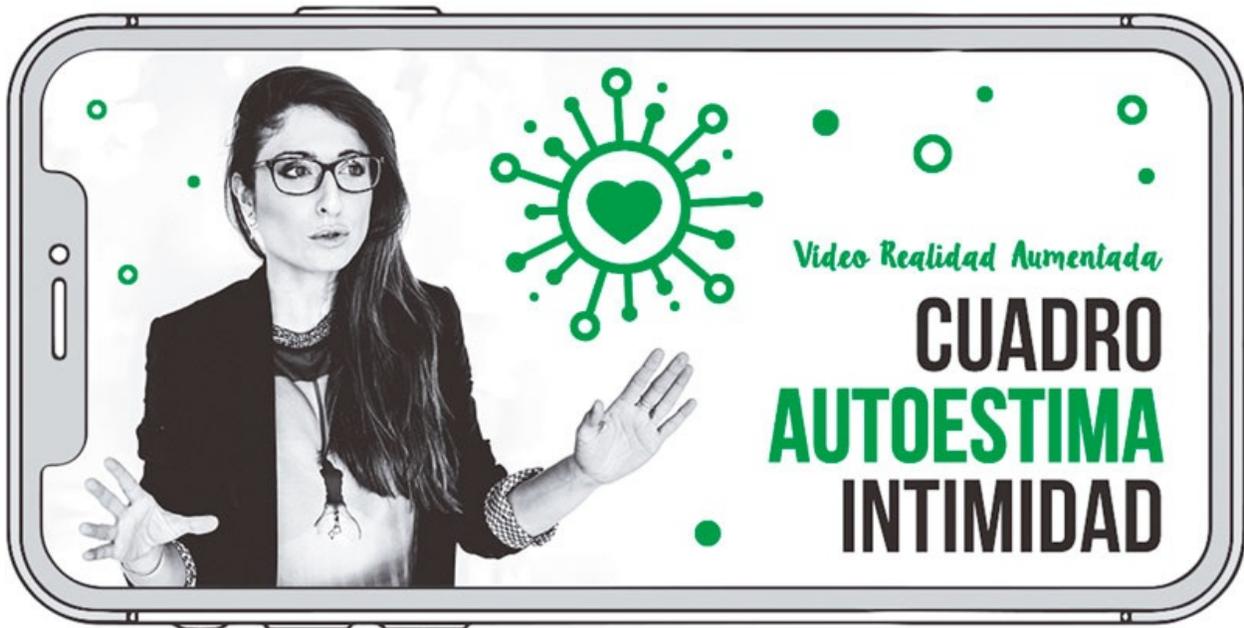
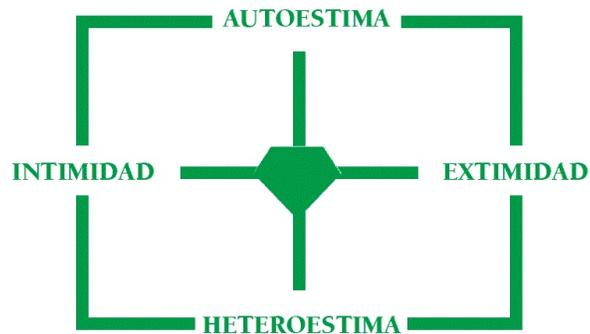
Vulnerabilidad a modo de caja de Pandora donde se encuentran los sentimientos más dañinos y también los más exquisitos, como el amor, la conexión, la compasión, etc.



Déjame aclarar que este capítulo es el más personal, el que más implicaciones emocionales conlleva, ya que estamos trabajando tu parte interna como orador. De nada sirve llenar de florituras una presentación sin este análisis interno. Vas a comprobar cómo con los sencillos ejercicios que voy a proponerte, lejos de ser complicado, se vuelve una tarea reconfortante y sobre todo útil a muchos niveles, especialmente para aprender a hablar en público con eficacia y preparar tu propia exposición oral.

## TU ZONA IDEAL

Observa este dibujo. Como ves hay dos pares de variables: autoestima y heteroestima; intimidad y extimidad.



## AUTOESTIMA Y HETEROESTIMA

Lo primero que debemos tener en cuenta es que, cuando hablamos de estima, estamos hablando de amor. Así pues, si menciono la autoestima, estaré refiriéndome al amor que sentimos por nosotros mismos, mientras que, si me refiero a la heteroestima, estaré hablando del amor que recibimos del exterior, de otras personas.

Estos dos elementos deberían estar equilibrados. Si en tu caso es así, felicidades y *MajQa'tera'* (no es un error tipográfico: los *trekkies* saben que es la manera de decir «bienvenido a la Tierra» en el idioma extraterrestre klingon de *Star Trek*), porque debes de ser de otro planeta. De veras, es raro encontrarnos equilibrados en este aspecto. Lo habitual es que uno de estos elementos tenga más peso específico, lo cual condicionará inevitablemente nuestro comportamiento.

Ahora voy a pedirte que visualices un subibaja, uno de esos típicos columpios de los parques infantiles. Seguro que alguna vez jugaste en ellos. Si lo hiciste, recordarás que lo complicado era quedarse con ambos lados en equilibrio. Y si lo conseguías, era apoyando los pies en el suelo, ¿verdad? La imagen del balancín te ayudará a comprender este concepto de equilibrio tan útil a la hora de hablar en público.

Si el lado de la autoestima está arriba del todo, la heteroestima, por el contrario, estará baja. Esto significará que el amor que nos autoproclamamos desatiende a la opinión de aquellas personas que nos rodean. Y, por lo tanto, tenderemos a intoxicar nuestras palabras con soberbia, prepotencia, falta de escucha o empatía.

Por el contrario, si es el lado de la heteroestima el que está por las nubes, habitualmente caerás en la incoherencia entre lo que sientes y lo que dices, pues tenderás a la búsqueda del agrado exterior o incluso a la sumisión. Créeme cuando te digo que esto se percibe bastante más de lo que parece.

### Ejercicio

Haz la prueba y piensa en varias personas de tu entorno. ¿Qué lado de su «columpio» tienen arriba? ¿En qué grado? ¿Podrías pensar en alguien que sea un caso muy pronunciado en cualquiera de los dos extremos? Pues ahora piensa, ¿no es acaso por lo que dicen y por cómo lo dicen por lo que les atribuyes ese comportamiento?

Por ejemplo, piensa en Cristiano Ronaldo y en Rafa Nadal. Los dos deportistas de éxito y con millones de fans por todo el mundo. En una entrevista uno contestó que la gente le envidiaba por que él era «guapo, rico y bueno». El otro, tras conseguir el trofeo más importante de su deporte, dijo: «Es una barbaridad considerarme el mejor deportista de España».

¿Sabrías decir quién dijo qué? Obviamente, esas etiquetas de humildad o prepotencia les acompañarán siempre.

En aquel balancín usábamos nuestro centro de gravedad como herramienta para subir o bajar, moviéndolo hasta encontrar el equilibrio. La forma que te propongo para subir la autoestima consiste también en prestar atención a «tu centro». Hablamos de identificar las cualidades positivas que te hacen ser como eres, las habilidades y recursos especiales que diferencian tu esencia de la de los demás. Identificar estos atributos te ayudará a tomar decisiones sin requerir de la opinión de terceros. Y tu audiencia se percatará, aunque no sepa explicar muy bien por qué, de tu convicción y confianza en ti mismo.

## Ejercicio

Escribe tu hoja de Logros. Así, como lo lees. Solo necesitas un bolígrafo, un folio en blanco y no parar de escribir hasta que esté completo por las dos caras. No te preocupes si, al principio, se te ocurren pocos o tan solo se te pasan por la cabeza frases del tipo: «soy muy amigo de mis amigos» o «tengo pillado el punto de la tortilla»...

Es mucho más habitual de lo que parece, sucede porque solemos concebir la modestia de una manera equivocada. Eres mejor que eso: yo lo sé, y tú también. Si superaste tu etapa escolar, aprobaste alguna asignatura

en el instituto o te graduaste en aquel curso, piensa en cuántos no consiguieron alcanzar esos mismos objetivos.

Si eres capaz de ayudar a un turista perdido, indicándole cómo llegar a algún lugar concreto, si conduces un coche o alguna vez has montado en bicicleta, si eres buena gente con tus vecinos o puedes cantar una canción, si tienes buena mano para la decoración o tienes habilidad para arreglar algo..., por favor, ESCRÍBELO. Honra tus esfuerzos convertidos en LOGROS y, al menos por una semana, trata de mirarlo cada día. La autoestima, como el bíceps, puede trabajarse, y este es un buen ejercicio para sacar músculo.

Si, por el contrario, sabes que vales tu *peso en oro*, pero no siempre recibes de fuera las sensaciones positivas que desearías, es el momento de subir la *heteroestima* y analizar tus áreas de mejora en este aspecto. Pide *feedback* sincero sobre tu trabajo y comportamiento, puedes aprender mucho de otros y con otros a partir de una pregunta tan sencilla como: «¿Y tú qué opinas?». También de la sincera petición: «Te necesito».

## Ejercicio

Antes de preparar tu exposición, haz un repaso a este sencillo ejercicio para balancear los dos elementos. Una entrevista de trabajo, la petición de un aumento de sueldo o una conferencia de tu tema necesitará que el equilibrio reine en tu interior para potenciar tu reconocimiento.

## INTIMIDAD Y EXTIMIDAD

Cuando estamos frente al público, mostramos facetas de nuestra personalidad que deseamos y otras, aunque no lo deseemos, también quedan expuestas. La autoestima y heteroestima que acabamos de analizar son dos de las cuatro variables que sirven para comprobar si la imagen que tienes sobre ti y la que muestras están alineadas y son lo más positivas posibles.

Las otras dos variables del cuadrante son la intimidad y la extimidad. O, dicho de otro modo, cómo respetamos nuestro mundo: emociones, sentimientos, percepciones, opiniones, deseos, anhelos, miedos, etc., y lo que hacemos en consecuencia.

Si nos sentimos más cómodos preservándolo para nosotros mismos, estamos acrecentando nuestra intimidad. Si tenemos la necesidad de compartirlo con los demás, estaremos dando rienda suelta a nuestra extimidad.

El médico y alquimista Paracelso decía que «la dosis diferencia un veneno de un remedio». Si buscamos la justa medida para tu autoimagen, la proporción entre ambos comportamientos, como puedes imaginar, debería estar nivelada.

Un exceso de intimidad, por ejemplo, te hará perder la perspectiva real de tu situación, te impedirá enriquecerte de las vivencias de otras personas y, del mismo modo, reducirá tu capacidad de influencia, alejándote del aprendizaje. En el otro extremo, un exceso de extimidad podría acercarte a una vida frívola y a someterte en exceso a la aprobación de los demás. Consumirá tu tiempo y mermará tu productividad, lo que podría llegar a provocar desconfianza en tus capacidades.

Siempre han existido ambos vértices. Pero ha sido a partir de la aparición de las redes sociales cuando esto se ha potenciado hasta extremos insospechados, hace apenas una década, tanto en personas que rehúyen compartir sus vivencias y/o sentimientos para evitar ser juzgados, como para quienes parecieran precisar la respuesta y aprobación de la comunidad.

Aprovecho para poner el acento en este punto porque, si bien hablar en público es un acto de extimidad, hablar todo el rato y sobre cualquier tema tiene el

mismo efecto contraproducente que no decir absolutamente nada a nadie. Es decir, el valor de lo que dices tiende a cero.

Vivimos en la era de la extimidad, lo que, curiosamente, está generando más personas introspectivas que nunca. ¿Por qué? Porque los medios suelen ser controlados por quienes dominan el arte de la comunicación. Mientras que hace una década existían lugares y ámbitos que obligaban al intercambio de ideas y la defensa personal de planteamientos, ahora es muy fácil expresarlo todo a través de la pantalla de un *smartphone*. Nos escondemos tras correos electrónicos, wasaps y mensajes en redes sociales. Eso merma la capacidad mayoritaria de comunicación otorgando el poder a esos que llaman *influencers*, que no son sino quienes han comprendido y aprendido cómo dominar la nueva comunicación.

Es hora de transformarte en un *influencer* (una persona con capacidad de influencia en un grupo social), y no por aparentar (capaces de llevar gorro en verano y *shorts* en invierno porque la moda lo dicta). Uno real. Alguien que merezca la pena escuchar y que no acalle sus opiniones o las oculte tras un móvil.

## Ejercicio

Busquemos el equilibrio. Analiza dónde te sitúas respecto a esta segunda variable de intimidad y extimidad. Examina las últimas veinticuatro horas y explora las acciones que tengan que ver exclusivamente con el tema sobre el que deseas convertirte en *influencer*.

Suma un punto por aquello que hayas comunicado públicamente. Resta un punto por aquellas ocasiones que, pudiendo haber hablado, te has callado, dejando pasar la ocasión. Elimina los puntos de las situaciones en las que lo que has dicho de tu tema ha estado fuera de lugar o ha sido contraproducente, así como por las frivolidades sin valor real que has publicado en tus redes sociales. ¿Qué nota sacas? ¿Te acercas a la posición neutra? ¿Has tenido que eliminar muchos puntos?

## TEORÍA DEL IMPOSTOR

Rubia, metro sesenta y siete, impecablemente vestida. Puestazo, superreconocida y muy preparada académicamente. Madre ejemplar de un par de críos. Fiel esposa y amiga leal.

—¿Motivo de la consulta?

—Siento que soy un *bluf*. —¡Palabras textuales!

—Mónica, ¿tú sabes lo que es un *bluf*? ¿Cuando alguien o algo aparenta ser lo que no es? —replico algo perpleja.

—No, yo soy un *bluf* —me espeta con una mirada esquiva, repleta de angustia, que denota una terrible sensación de fraude.

Los psicólogos se refieren a esta sensación como el síndrome del impostor y cada año aumenta el porcentaje de personas que lo sufren. Un ensayo publicado en la *Revista de psicopatología y psicología clínica*<sup>30</sup> lo explica como: «La existencia de dudas acerca de la propia habilidad, el miedo al fracaso y el mantenimiento de unas bajas expectativas de resultado, todo ello a pesar de una importante historia de éxitos».

Vivimos en un mundo acelerado en el que parece que el tiempo disminuye, mientras las metas que alcanzar crecen a ritmos desmesurados. ¿Alguna vez te has parado a recordar cómo era la vida en la época en la que se revelaban las fotos? ¿Ha existido siempre esta sensación de autoexigencia? ¿Nos afectaban tanto los ejemplos desproporcionadamente comparativos cuando no existían Facebook o Instagram?

Acepto que los tiempos cambien, pero me estomaga que los gurús del marketing nos sometan a la presión del binomio «adaptarse o morir». ¿Por qué no añadir una tercera opción?

Si, como decía Buda, «todo lo que somos es el resultado de lo que hemos pensado», ¿podríamos aprender a pensar diferente? Después de todo, si la cabeza es redonda, ¡quizás sea así para que las ideas puedan cambiar de dirección!

Consultando esta cuestión con mi talentosa amiga psicóloga Pilar Cebrián (@Pilar\_cebrian\_O), confirmo la idea de que es posible modificar nuestro patrón de pensamiento a voluntad. Veamos cómo domar ese «enemigo interno» que es, en ocasiones, nuestra mente.

## ANTÍDOTO PARA EL VENENO

— En esta ocasión he tenido suerte, pero, quizás, en la próxima fracase.

— Ni siquiera tendría que estar aquí.

— Siento angustia en el pecho; aunque me reprocho cuando lo dejo, solo puedo pensar en cuándo acabará.

Tal vez, frases como estas te parezcan singulares y aisladas, pero lo cierto es que la sensación de haber engañado a los demás para parecer más competente de lo que uno se considera en realidad es más común de lo que cabría imaginar. Y se acrecienta con el temor a tener que hablar en público sobre un tema que, si bien podemos conocer, nunca dominaremos completamente.

El síndrome del impostor es una sensación punzante que nos hace sentir que no somos aquello que ofrecemos, que estamos vendiendo diariamente una mentira sobre nosotros y que, cualquier día, van a descubrir que, en verdad, somos un fraude. No se trata de miedo escénico, ni de ataques de pánico. Es más bien la profunda, y a veces paralizante, creencia de haber recibido algo que no nos merecemos, de que, en algún momento, nos descubrirán.

El origen puede estar de nuevo en la infancia temprana o la dinámica familiar, las expectativas sociales, los prejuicios, la personalidad o el lugar del trabajo. Muchos de los que sufren este síndrome son personas de éxito incapaces de interiorizarlo. Lo atribuyen a cualquier circunstancia con tal de no contabilizarlo como fruto de su talento: a su don de gentes, a sus contactos, a la perseverancia, al tiempo o a la suerte. Viven con la sensación de que, en cualquier momento, alguien puede encontrar el truco y descorrer las cortinas, como en *El Mago de Oz*, evidenciando las imperfecciones del ser humano que son.

Estos signos de inseguridad aumentan al recibir elogios, pues, estos, lejos de favorecer la conciliación de la heteroestima y la autoestima, contribuyen a ensanchar el abismo entre el mensaje que reciben del exterior y el concepto que tienen de sí mismos. Y, del mismo modo que quitan importancia a sus logros, exageran sus fracasos. El resultado es que aceptan mejor las críticas que los cumplidos, reconoces ese comportamiento que tienes cuando alguien te dice

«¡Qué bien te sienta ese modelito!» y tú contestas con un «¿Esto? Si no vale nada». Si te sientes reflejado en esa situación, lo mejor que puedes hacer es comenzar a dar las gracias la próxima vez que te hagan un cumplido. Sin justificarte, sin excusas, simplemente dar las gracias.

Para los que padecen este síndrome, una sola decepción construye la prueba fehaciente que necesitan para corroborar su concepto de impostores. Se aferran a cualquier hecho que reafirme su idea de ser una nulidad. La ironía es que los errores confirman esta teoría y los éxitos, lejos de disipar los miedos, los acrecientan. Así pues, ¿cómo romper este patrón cognitivo irracional?

El cerebro se rige, básicamente, por las normas de aprendizaje. Es cierto que disponemos de una serie de variables de nuestra personalidad que son heredadas o innatas. Así como con una serie de miedos evolutivos que, con el paso del tiempo y la exposición, terminarán desapareciendo. El miedo al vacío o a los ruidos excesivos son algunos de ellos.

A medida que avanzamos en la vida, el cerebro observa el exterior y conforma sus propias teorías, más o menos racionales, en función, no de las vivencias a las que se enfrenta, sino de la interpretación que hace de ellas. Muchas veces, cometemos el error de pensar que «soy así, y punto». Pero la neurociencia, como muy bien demuestra el investigador César Tomé<sup>31</sup> (@Edocet) en su vídeo titulado «La ilusión del yo», se ha encargado de dilapidar esta excusa para siempre. Ahora sí tenemos pruebas de que, gracias a la plasticidad neuronal, nuestro cerebro dispone de tal capacidad para reestructurarse. Ya no solo sabemos con certeza que podemos cambiar, además sabemos que definitivamente ha dejado de tener sentido la expresión «yo soy así».

Ni tu peor enemigo puede hacerte tanto daño como tus propios pensamientos. La buena noticia es que se puede aprender a pensar (¡hay esperanza para la humanidad!). Y nos iría a todos mucho mejor si practicáramos pensamientos positivos a menudo. No voy a inventar el hilo negro con esta apreciación, pero a pensar se aprende. Y se aprende pensando. Practicar el hábito de generar pensamientos potenciadores, en vez de ideas dañinas y limitadoras, va a modificar significativamente nuestro estado emocional. Y ahí es donde puedo asegurarte que los resultados serán distintos.

Tito Livio, el historiador romano, decía que «cualquier esfuerzo resulta ligero con el hábito». Entonces, ¿podríamos llegar a generar una conducta que nos

alejase del síndrome del impostor?

## SIEMBRA PENSAMIENTOS POTENCIADORES

Tu cerebro aprende e instala aquello que repites con frecuencia y, a su vez, envía los neurotransmisores correspondientes a ese pensamiento, generando en nuestro cuerpo emociones y reacciones fisiológicas concretas. Si cuando veo un perro pienso que es peligroso, mi cerebro liberará los neurotransmisores vinculados a la emoción del miedo para que me acelere el pulso, aumente la sudoración y salga corriendo, aunque, dependiendo de la persona, también podríamos reaccionar quedándonos literalmente congelados o incluso atacando al animal. El problema, con total seguridad, no es el perro. ¡El problema es que he aprendido a pensar que podría ser peligroso!

¿Ves claro el origen del síndrome? Si cada vez que consigo algo positivo en mi vida, ya sea en el ámbito laboral o en el personal, lo filtro diciéndome que ha sido fruto del azar o del nepotismo, mi cerebro le restará valor automáticamente, inhibiendo la liberación de los neurotransmisores que, de forma natural, deberían estar asociados a una emoción de alegría y bienestar, tales como las endorfinas o la noradrenalina.

Por el contrario, liberará los neurotransmisores causantes de miedo, decepción e incertidumbre. Es una especie de autoboicot para que cada situación coincida con mi patrón cognitivo, que puede ser irracional pero, *a priori*, es el único que conozco.

La clave para dejar de sentir ese *bluf* consiste en romper esta contingencia, esa línea de pensamientos limitadores, y modificar la dirección de las emociones adheridas a ellos. En este sentido, debemos modificar la polaridad de nuestra interpretación y entrenar el acopio de un buen repertorio de pensamientos positivos. Prueba hoy mismo este consejo para lograrlo y repítelo de manera consistente. Ya sabes que la única forma de perpetrar un pensamiento es la repetición del mismo hasta el cambio de patrón mental.

### Ejercicio

Piensa esta misma noche, antes de dormir, diez cosas buenas que han sucedido a lo largo del día. Repite este ejercicio durante veintiún días. Al principio te costará un poco, y habrá noches en las que parezca que nada de lo que te hubiera acontecido desde que te despertaste fuese digno de mención. Pero, poco a poco, como quien ejercita un músculo, vas siendo consciente de que existen muchas más cosas buenas en tu día a día de las que, *a priori*, eras consciente (solo estar vivo podría ser suficiente motivo para estar agradecido) y al recordarlas trabajarás esa área del cerebro responsable de tus futuras interpretaciones.

Cuando pienses en tu cualidad para hablar delante de una audiencia, procura evitar términos absolutos y tremendistas basados en experiencias pretéritas poco satisfactorias. Si aquel evento de tu pasado no fue todo lo deseable que habría cabido esperar, recuerda ese aforismo que dice: «A veces se gana y a veces se... ¡aprende!».

Si, por el contrario, el resultado fue más que digno, deshazte de la humildad mal entendida y repite interiormente la consigna que me dio un maestro al escucharme desdeñar mis virtudes: «Querida, no seas tan humilde, que no eres tan importante». Me pegó el corte de mi vida y, de paso, me regaló esta lección que hoy comparto contigo. Dale el valor que merece a cada acto y aprende a tratarte como lo harías con un buen amigo. Después de todo, tú serás, con seguridad, la persona con la que más tiempo pases. Como decía Oscar Wilde: «Amarse a uno mismo es el comienzo de una aventura que dura toda la vida».

## CONSECUENCIAS DEL RECONOCIMIENTO

Alguien que se caracterice por su heteroestima y extimidad será una persona que tenderá a emplear el lenguaje de quienes le rodean, intentará agradar en exceso a sus contertulios y caerá con frecuencia en incoherencias. Además, abusará de las preguntas aprobatorias en su discurso, sus afirmaciones contendrán dudas y no defenderá de una forma suficientemente razonada ninguna idea. Reflexiona: ¿le comprarías un coche? ¿Le votarías? ¿Le respetarías y valorarías si fuese tu jefe?

A través de un estudio que se llevó a cabo en la Universidad de Berkeley,<sup>32</sup> pudimos saber que, en función de cómo procesemos el significado de las palabras, se activan patrones cerebrales, muy complejos pero, asombrosamente, similares. Es decir, que palabras como: madre, esposa, hogar, compañeros, padres... (relacionadas con aspectos de nuestra vida familiar) activan siempre las mismas zonas del cerebro.

Entonces, tiene sentido que reconozcamos cómo nos hablamos, cuál es nuestra autoimagen y cómo influye en lo que decimos y cómo lo decimos. Reflexiona sobre esto porque, si cuando hablas de ti mismo siempre terminas poniéndote un «pero», debes saber que, según este estudio, ese término en el mapa semántico de nuestro cerebro activa las mismas áreas que nos ponen alerta frente a la desconfianza, la duda, el engaño y la incertidumbre. Y tú, ¿confías en ti? ¿Te comprarías un coche a ti mismo?

Necesitas conocer tu verdadera autoimagen, indagar para buscar ese equilibrio que te enriquecerá a muchos niveles. Potencia tu oratoria y tu influencia creciendo en tu reconocimiento, considera que, como dice el gran Agassi: «Hay muchas maneras de ponerse fuerte. Y hablar, si lo hacemos desde nuestra mejor autoimagen, es la mejor de ellas».

## RECONOCIMIENTO A TU AUDIENCIA

Has reconocido el poder de tu temática, has aprendido la importancia de valorarte (Reconocerte) a ti mismo y ahora llega el tercer y último reconocimiento, seguramente el más importante: el Reconocimiento a tu audiencia.

Ponte en su lugar y considera el contexto en el que vivimos: 3.000 impactos publicitarios diarios, 700.000 búsquedas en Google cada 60 segundos, 100.000 palabras al día. En julio de 2017, WhatsApp,<sup>33</sup> el servicio de mensajería más popular del mundo, informó que todos los días se envían 55.000 millones de mensajes, se comparten 4.500 millones de fotos y 1.000 millones de vídeos.

Mucho. Una auténtica barbaridad. Por eso cuando mi madre me llama para decirme que se ha leído internet (de pe a pa) me entra la risa floja...

Cuando esperamos que alguien escuche lo que tenemos que decir no estamos compitiendo solo con la avalancha de información que antes describía, estamos compitiendo con otro generador de historias infinitas: su propio cerebro. Pueden estar incluso obligados a escucharnos y, sin embargo, tener su atención en cualquier otra parte (sin que podamos darnos demasiada cuenta como oradores).

Tal vez recuerdas la película *Mad Max*,<sup>34</sup> la escena de cuando los guerreros entraban a combatir en una cúpula, mientras todo el mundo coreaba: «Dos entran, uno sale». Pues algo así, menos sangriento pero igual de reñido. En la cabeza de tu audiencia, a modo de cúpula, puede ganar tu presentación si eres capaz de captar y dirigir su atención o puede que se queden con cualquier idea que tuvieran previamente rondándoles. ¿Adivinas qué pasa entonces? En ese caso, pierdes y las consecuencias son nefastas. Al no haber entendido tu presentación (no pueden comprenderla si no la han atendido), su opinión sobre ella será muy negativa (aunque en esencia la presentación fuera buena).

Si en vez de perderse en sus pensamientos (o en los cientos de mensajes que se reciben por hora) tienes la fortuna de que te atiendan, debes **reconocer** ese regalo que te hace tu audiencia de manera explícita.

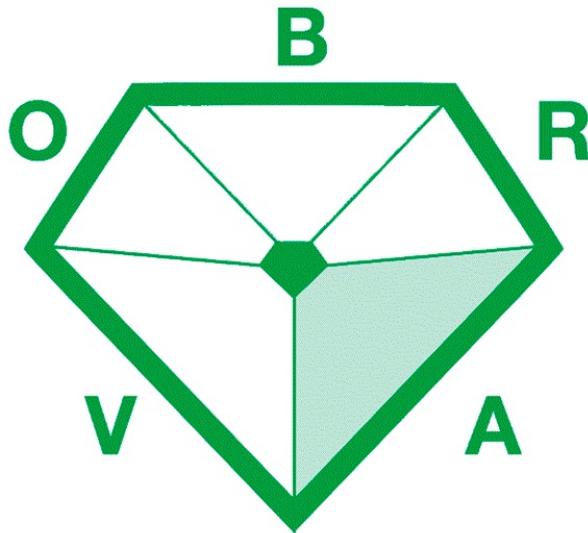
Honra su tiempo, su esfuerzo y el coste de oportunidad de escucharte frente a atender cualquiera de sus asuntos personales (más importantes que cualquier cosa que nadie vaya a contarles). Dedícales unas palabras sinceras y sentidas agradeciendo de forma honesta que van a estar contigo durante un tiempo. **Reconoce** a tu público su atención y presencia (también si es a distancia o en una grabación) antes incluso de entregar valor y meterte de lleno en el contenido de la propia presentación. No hay nada tan poderoso como agradecer de antemano lo que deseas que suceda para que, precisamente, suceda. Si el tiempo es oro, la atención debe ser diamante. Reconoce a la audiencia el valor de todos los recursos a los que está renunciando para acompañarte en ese mágico viaje que es una presentación oral.



«Si no puedes resumir tu idea en diez palabras no tienes idea.»

Seth Godin

### 3. AUTORIDAD



En el ecuador del Método BRAVO se encuentra la A de autenticidad, de atención, de aplomo, de arrobar (como sinónimo de *embelesar*; nada que ver con las menciones de Twitter o Instagram). A de apariencia y, sobre todo, A de **Autoridad**.

Voy a contarte cómo crear y proyectar:

- Autoridad en tu temática, componente verbal de la ponencia.
- Autoridad personal.
- Autoridad con tu cuerpo y tu voz, componente no verbal en dos partes.
- Lenguaje corporal: rostro, mirada, gestos, postura, movimiento.
- Lenguaje paraverbal: prosodia emocional, inflexiones de la voz.

- Otros canales de comunicación no verbal: atuendo y autenticidad.

En la antigua Grecia, si alguien mostraba entusiasmo, se consideraba que un dios había tomado posesión de su cuerpo y se servía de su persona para manifestarse.

La palabra **entusiasmo** viene del griego *enthousiasmós*, que significa «inspiración» o «posesión divina». Es decir, que lleva un dios dentro. Si se mostraban entusiasmados, merecían el respeto, la dignidad y la admiración de todo el mundo porque en verdad creían que un dios hablaba a través de ellos. En ese estado, ofreciendo las razones oportunas, toda persona tenía la **Autoridad** de expresar su parecer al respecto de cualquier temática.

## AUTORIDAD BIEN ENTENDIDA

Una cosa es la potestad y otra es la autoridad. En la fundación de Roma podemos encontrar el origen de la diferencia entre *autoritas* y *potestas* («autoridad» y «potestad»), de las que resulta preferible la primera sobre la segunda. Quien goza de autoridad en *stricto sensu* es quien goza del reconocimiento social de sus semejantes y está legitimado por su conocimiento o por sus habilidades personales que le llevan a tener una vida ejemplar. En contraposición se encuentra la *potestas*, que no es otra cosa que el poder que emana del cargo y que está directamente relacionado con la fuerza y la coerción, con la imposición basada en el temor al castigo.

La Autoridad, como el liderazgo, tiene un componente importante de fenómeno relacional, es decir, que no puedes imponerla: debe ser concedida por parte de la audiencia. Lo que debes hacer es aprovechar la oportunidad para demostrarla, teniendo en cuenta que, en todo caso, será la audiencia quien la otorgue.

## HAZTE LA PREGUNTA

Seguro que has oído hablar de *coaching*. Como quizás sepas, es la disciplina que reúne un conjunto de herramientas para acompañar a una persona, o a un grupo de ellas, que desean cumplir un sueño o lograr un objetivo. Algunos *coaches* (no todos) emplean magistralmente el apasionante método mayeúutico (también conocido como socrático) para que el cliente llegue a sus propias conclusiones a través de la formulación de preguntas poderosas y como consecuencia ejecute determinadas acciones que le acerquen a extraordinarios resultados.

El uso del *coaching* de alto nivel, por ejemplo, consiguió que Robert Downey Jr. encontrase en las preguntas punzantes el camino para dejar atrás su alcoholismo y con ello transformarse en un auténtico ave fénix metalizado al interpretar al genial Tony Stark/Iron Man en la factoría Marvel (y con ello de paso relanzar una carrera olvidada). Nelson Mandela tenía un *coach*. Andre Agassi y Donald Trump tienen un *coach*. Madonna, Oprah Winfrey y Rafael Nadal. Donna Karan, Julia Roberts y Kofi Annan... Pese a que muchos critican el *coaching*, recuerda que la herramienta es potente y sus resultados pueden ser espectaculares.

El *coaching* es el arte de las preguntas poderosas, sí, pero... ¿y tú? ¿Te atreves con una? A ver qué te parece esta...

¿Para qué deseas hablar en público? (Tratamos de preguntar pocos «por qué», solo producen «porquerías»; conducen a la justificación y a la excusa.) Así pues, ¿para qué deseas hablar en público? ¿Cuál es tu relación con la audiencia? ¿Qué te otorga el derecho para dirigirte a ellos? **¿Qué te confiere la Autoridad de hablar, específicamente, de esa temática?**

Entiéndeme bien. Creo, profundamente, que todo el mundo merece la oportunidad de experimentar la sensación inigualable de hablar frente a una audiencia (con independencia de su tamaño); que todo el mundo puede, y debería, desarrollar sus habilidades para transmitir con eficacia sus pensamientos y emociones, a través de la palabra hablada. Considero que hay pocas cosas en la vida tan satisfactorias como disfrutar del acto vivo de comunicación que conlleva una exposición oral, ante un público determinado. Nada empodera más que hacer uso de tu derecho a transmitir tus pensamientos, tus ideas sobre una temática, tu criterio sobre un producto o servicio. Nada.

Creyendo todo esto, también tengo claro que, como oradores, tenemos la responsabilidad de cuestionarnos qué motivos nos hacen merecedores de ese derecho. Y que al plantearnos estas cuestiones estamos honrando el tiempo, la atención que van a dedicarnos las personas que nos escuchan y las consecuencias de nuestras palabras.

Por tanto: **¿con qué Autoridad vas a hablar sobre lo que vas a hablar?**

## AUTORIDAD EN TU TEMÁTICA

La autoridad entendida como facultad o derecho para hablar sobre un tema viene determinada por tu conocimiento sobre el mismo, basado en el tiempo de estudio y/o la experiencia real que tengas sobre él. No estoy hablando solo de títulos colgados en la pared, que también. La autoridad, por ejemplo, para hablar de un asunto tan delicado como la nutrición la tienen los expertos en alimentación, lo cual no significa que no sea interesante escuchar el testimonio de lo que le ha funcionado a una persona que haya sido capaz de perder 20 kilos en un tiempo prudente. ¿Eso significa que yo puedo hablar de cómo curar una enfermedad sin ser médico? Es cuestionable. En todo caso tienes derecho a contar qué relación tienes con esa enfermedad, y exponer tu caso, si así lo desearas.

Estoy convencida de que tus aprendizajes y experiencias podrían hacerles mucho bien a otras personas. Pero, para resultar convincente, aun con tus credenciales bajo el brazo (tanto más si no las tuvieras), debes conocer cómo funciona el **principio de autoridad**.

Podrías no transmitir autoridad en absoluto sobre un asunto, aun estando facultado para hacerlo; o transmitir con más autoridad que un catedrático sin ser perito en la materia. ¿Cómo puede suceder esto? Precisamente porque la audiencia es capaz de percibir esa Autoridad a través de lo que dices. Y, sobre todo, de lo que no dices.

Autoridad, en el Método BRAVO, es sinónimo de credibilidad, y puede lograrse a través de dos vías distintas: el lenguaje verbal, es decir, las palabras que empleas para transmitirla; y el lenguaje no verbal, lo que dice tu cuerpo y tu voz al respecto de esas palabras. Dos vías que, si bien pueden convencer por separado, tienen un fortísimo efecto si actúan conjuntamente. Eso sí, vas a descubrir que una de ellas tiene más peso específico en lo que a la credibilidad se refiere: nadie creerá una sola palabra de tu boca si tu cuerpo y tu voz no la acompañan.

He seleccionado varios ejemplos delicados para hablar de Autoridad y de las historias que enmarcan este concepto.

Así fue en 2016 cuando Scarlett Johansson (Black Widow), Mark Ruffalo (Hulk), Robert Downey Jr. (Iron Man), James Franco, Cobie Smulders, Julianne Moore y otros actores realizaron la pieza en vídeo «Save the Day»<sup>35</sup> para hacer campaña electoral contra Trump en las elecciones presidenciales de Estados Unidos. Sabían el impacto que generarían en sus millones de seguidores y eran conoedores de la Autoridad de sus personajes en el cine como *defensores de la paz y una vida mejor*.

Con lo que no contaban era con que, apenas dos días después del lanzamiento de esa campaña viral,<sup>36</sup> el equipo de Donald Trump lanzó un vídeo en respuesta con el mismo formato visual en el que veteranos de guerra reales eran los que defendían un mundo mejor, deslegitimando el impacto y la Autoridad del primer vídeo con una sola frase: «Nosotros somos reales». ¿Quién crees que tenía la Autoridad para poder hablar?

Uno de los personajes que más me fascinan en este aspecto es Eduard Punset (@epunset). Si le preguntas a cualquier persona de tu entorno cuál es su profesión, te responderá que es científico (o cualquier otra profesión derivada del estudio de la ciencia exacta). Sin embargo, si pocas personas saben que en realidad es jurista, prácticamente nadie recuerda que fue ministro del Gobierno de España en 1980. Si hoy hablase de política, las mayorías sociales lo criticarían y le dirían que se dedicase «a lo suyo», ya que la autoridad concedida se enmarca en su labor televisiva de divulgación científica.

Si Lance Armstrong (@LanceArmstrong) se hubiese retirado definitivamente del ciclismo en 2005, todavía podría vivir de dar conferencias contra el *doping* en el deporte, la lucha contra el cáncer y representar al típico héroe americano. Tras ganar siete Tours de Francia y un mundial, era socialmente un ejemplo de superación, lucha y determinación. Nadie quería atacar al icono pese a las denuncias de dopaje que empezaban a circular entre los periodistas. Así que cuando anunció su retirada todo el mundo eligió mirar hacia otro lado y defender la grandeza de Armstrong. Pero decidió volver a correr en 2008 e hizo insostenible su situación. Tras decenas de pruebas, acabó reconociendo los cargos en el programa de Oprah,<sup>37</sup> y finalmente le fueron retirados todos sus títulos deportivos y le prohibieron participar en cualquier competición ciclista. Ahora nadie lo contrataría para dar una conferencia (ni siquiera de arrepentimiento) debido sobre todo a las declaraciones de 2015 en las que aseguraba que se volvería a dopar en cada carrera, alegando su lucha contra el cáncer: perdió para siempre la Autoridad que le unía al deporte.

También hay casos de personas que recuperan la Autoridad desde el arrepentimiento y Jordan Belfort (@wolfowallst) es un ejemplo perfecto. Conocido mundialmente por ser el personaje que interpretó Leonardo DiCaprio en la película *El lobo de Wall Street*,<sup>38</sup> fue acusado y declarado culpable por manipulación del mercado de valores, lavado de dinero y otros delitos relacionados con las altas finanzas. Es decir, que en el ámbito de la ética profesional no es precisamente un ejemplo... Y sin embargo, desde su salida de prisión se dedica a dar conferencias de esta temática por todo el mundo. ¿Cómo se ha ganado la Autoridad? Cumpliendo condena, pidiendo perdón y focalizando sus charlas en el aprendizaje de los errores que cometió en la década de 1990.

E. L. James (@E\_L\_James), la autora de *Cincuenta sombras de Grey*,<sup>39</sup> reconoció los errores literarios de su novela argumentando que comenzó siendo un relato erótico basado en la saga «Crepúsculo»,<sup>40</sup> lleno de imprecisiones, erratas y sin profundidad en los personajes. Eso no importa mucho ahora cuando sus conferencias sobre literatura (sí, has leído bien) se llenan en todo el mundo de personas que desean oír los consejos de la autora de uno de los libros más vendidos de los últimos tiempos. Autoridad otorgada por sus lectores y avalada por un abultado número de ventas. ¿Quién no querría escuchar cómo lo consiguió?

Mostrar Autoridad frente a tu audiencia significa que, aun profesándole respeto, tienes todo el derecho de ponerte delante del respetable para hablar, con poder, sobre tu temática. *Bye, bye*, miedo escénico. Hola Autoridad, seguridad y aplomo.

Te he ido contando detalles de algunos personajes conocidos y anécdotas de personas que jamás saldrán a la palestra. Por defecto o por exceso, tal vez te hayas visto proyectado en alguno de ellos. A mí me pasa constantemente. Me parece muy útil aprender del éxito de los demás, e imprescindible hacerlo de sus errores. Eso de que no se aprende en cabeza ajena... ¡es una chaladura! ¡Cuántos tropiezos me ha ahorrado un buen consejo!

Por ese motivo me gustaría desnudarme, metafóricamente hablando, y contarte lo que me sucedió cuando descubrí la importancia del principio de Autoridad.

## AUTORIDAD PERSONAL

Me gustaría explicarte cómo lograrla, al tiempo que me gano la mía. ¿Me das permiso?

«Siempre he confiado en la bondad de los desconocidos.» Me parezco muy poco a la protagonista de *Un tranvía llamado deseo*,<sup>41</sup> la obra maestra de Tennessee Williams, pero esa frase podría haberla firmado yo.

Me gusta la gente. ¡De verdad! (Sobre todo, la gente que es de verdad.) Una charla interesante con cualquier persona me parece un regalo, no me molestan las multitudes, ni ser el centro de atención, y hacer amigos siempre me pareció sencillo (y francamente divertido). Teniendo esto tan claro, podría haber visualizado que acabaría donde hoy estoy, pero ni se me pasó por la cabeza.

Steve Jobs describe en una famosa charla (que analizaré más adelante en detalle) la idea de que los hitos del pasado al principio parecen inconexos y, con el tiempo, si vas uniendo los puntos, puedes visualizar un dibujo que da sentido a los giros anteriores. A cada uno de ellos.

Hoy puedo decirte que tiene lógica que estudiara humanidades, que mi primera carrera fuera sobre gestión de empresas turísticas y organización de eventos, y que por ello haya trabajado tanto tiempo viendo cientos de ponentes hablar frente a múltiples audiencias.

Debido a mis inquietudes y a mi amor por la comunicación, tiene sentido que me atrajera el desarrollo personal y el *coaching*, que dentro de este sector viviera decenas de cursos, organizara eventos de todos los tamaños y que acabara en la radio, en un programa de psicología positiva, conociendo a los profesionales más reputados del sector. Casi sin darme cuenta, ¡me había enamorado de una nueva profesión!

Fue el siguiente salto el menos esperado. En muchas ocasiones, en aquellos cursos y eventos me solicitaban tareas que poco tenían que ver con la logística. Me pedían presentarlos (la primera vez por casualidad, las siguientes por empeño), hacer de maestra de ceremonias y contar lo que iba a suceder a continuación.

Tener cierto desparpajo y ser bastante expresiva me llevó a plantearme si no podría ser yo también una de esas oradoras que se plantaban frente a la audiencia, uno de esos ponentes que causaban admiración, una maestra de la palabra, como las que yo misma introducía en tantas situaciones.

La cantidad de razones (léase excusas) para no dar un paso adelante y lanzarme de lleno a este mundo era inacabable: no eres periodista, ni doctora en filología, lengua y literatura, eres demasiado joven para hablar desde la experiencia —me decía— y demasiado mayor para estudiar y obtenerla, no eres tan mona... (¿cómo me imaginaría que hay que ser para hablar en público?, ¿modelo?).

Todo muy alentador, como puedes percibir. Somos especialistas en derrotarnos antes de la batalla, en destacar nuestros límites y aquello que nos resulta imposible. Te recomiendo que si te enfrentas en algún momento a una de estas conversaciones contigo mismo, acudas a alguna de las ponencias en vídeo de Nick Vujicic<sup>42</sup> (@NickVujicic) o al cortometraje que él protagoniza: *El circo de las mariposas*.<sup>43</sup> Te aseguro que si no te dan ganas de seguir adelante y de relativizar tu *fustigamiento* es que necesitas más un desfibrilador que este libro.

Como en las grandes historias, llegas a un punto de no retorno. En mi caso, esa es la parte en la que creo que fue más una cuestión de suerte que de convicción. En aquel momento, antes de tomar ninguna decisión, tuve la inmensa fortuna de tener personas alrededor que me ofrecían interesantísimas razones para ayudarme, eso sí, profundamente contradictorias.

Contaba con una especie de «grupo de apoyo» que me veía triunfando en el escenario (daba igual de lo que hablara mientras estuviera allá arriba). Y otro grupo de los que se autodenominan «realistas», capitaneado por mí, por supuesto, a los que solo les faltaba decirme: «Pero ¿dónde crees que vas, piltrafilla? No estás preparada para lo que eso supondría».

Seguro que tenían buenas intenciones, protectoras desde luego, pero absolutamente desmotivadoras. Y no les faltaba razón. Pero la decisión era mía y ahí adopté una nueva filosofía que quiero compartir contigo. Es un truco para tomar decisiones al nivel de un gurú mundial experto en estrategia. ¿Quieres conocerlo?

Formula lo que de verdad quieres que pase, por ejemplo: «Quiero ser una ponente de primer nivel, así que voy a empezar a dar ponencias sobre

comunicación y... **¡a tomar por saco!**».

Eso sí, hay que decirlo con mucha convicción, subiendo el volumen (aunque estés sola) y con un gesto en la cara que diga: «¡Con un par! ¡Porque yo lo valgo!».

La fórmula mágica de las decisiones no es tan erudita como esperabas. Es tan rudimentaria como un martillo, e igualmente eficaz. Si quieres, prueba con esa decisión que llevas tiempo queriendo tomar, ya tenga que ver con la ponencia que estás preparando, con tus aprendizajes sobre cómo hablar en público o sobre el tema personal que elijas.

Decide un camino y ve a por todas. Para mí es una clave de éxito. Al tiempo descubrí que otros libros de desarrollo planteaban soluciones similares, más sutiles, pero de idénticos resultados. Elige la que más te convenga, solo quería mostrarte la mía.

## Ejercicio

Para que puedas elegir, te dejo otro de esos ejercicios sencillos. Escribe en un folio el lugar al que quieres ir, la posición vital o profesional en la que deseas encontrarte dentro de un año, por ejemplo. Acto seguido, piensa cuál sería el primer paso para conseguirlo, luego el siguiente y así. Sin que te des cuenta, estarás creando un plan estratégico sencillo y, cuando hayas cumplido cada hito, habrás conseguido tu objetivo.

Ese ejercicio es el que me puse para preparar mi primera ponencia sobre: cómo dar ponencias. ¡Qué trabalenguas! ¡Qué posible falta de coherencia! En cualquier momento podía incumplir, por lo inexperta que era, con aquellos preceptos que yo misma estaba promulgando. Por ejemplo, no moverse mucho en el escenario cuando mis propios nervios me pedían moverme de un lado a otro. Sentía que mi reto era el doble de complejo que para cualquier otro. Una cosa era hablar en público y otra bien distinta era hacerlo mientras les contaba **cómo hablar en público**. Supongo que entiendes el brete en el que me encontraba, pero si quería llegar a ser una de las mejores formadoras en oratoria del sector debía comenzar a ser parte activa del plan.

La Autoridad pasa necesariamente por la experiencia, y es en el relato de la misma donde se experimenta el mayor anclaje de autoridad con quien la escucha. Por eso en 2015 cuando se popularizó la charla TED de Mónica Lewinsky (@MonicaLewinsky), «El precio de la vergüenza»,<sup>44</sup> su impacto consiguió que ella pudiera sacudirse de un solo golpe casi dos décadas de burlas y hostigamiento social. Y lo más importante de todo: lanzó un puñetazo al estómago de la audiencia para concienciar del *bullying* a través de todos los que en algún momento hemos participado en alguna broma con la exasistente de Bill Clinton. Autoridad basada en la experiencia propia, búsqueda de la empatía y la compasión a través del reconocimiento de culpa y mensaje brillante. ¡BRAVO, Mónica! Te has ganado el derecho para hablar de ello. La señora Lewinsky se ha convertido en colaboradora y asesora de organizaciones de lucha contra el acoso en la red, da discursos en lugares como Cannes, el Parlamento Europeo o entrevistas para *Forbes*. ¿Quizás se ha ganado la autoridad para hablar de lo cruel que puede llegar a ser nuestra especie y a su vez del poder de la compasión? Seguro que sí.



## A HABLAR SE APRENDE HABLANDO

Como vas notando, estoy tratando de ganarme el derecho a hablar de oratoria: el principio de autoridad de Mónica Galán BRAVO. Mis inicios, mis quiebros y la prueba de fuego: mi primera ponencia sobre cómo dar ponencias. Así aconteció...

Llegó el día señalado. La sensación de ser una impostora, de que yo no merecía estar allí, se encontraba justo enfrente de mí, sentada en primera fila, agazapada entre la audiencia. Según mi terrible «jueza interior», si el resultado de aquella primera charla era bueno, sería pura suerte; si cometía un fallo, sería motivo suficiente para darme la razón: aquel no era mi sitio. No contemplaba otro escenario, nunca mejor dicho. Seguir una estructura en cinco pasos (Método BRAVO, ¿te suena?) facilitó aquella incursión en el mundo de la oralidad y mi vida cambió para siempre.

La ponencia fue mucho mejor de lo que jamás imaginé y aprendí mucho, muchísimo. Tanto de la temática como de mí misma. Con respecto a los miedos y frases poco alentadoras que sonaban en mi cabeza, me di cuenta de algo: si mi cerebro era experto en «jugármela», yo podía aprender a «jugársela» a mi cerebro.

Así que cuanto más insegura me hacía sentir, con más determinación procuraba mostrar seguridad. Si me iba a llamar impostora, iba a hacerlo con razón. Pero no porque yo fuera a contar mentira alguna, sino porque iba a proyectar una seguridad fingida, mientras fuera adquiriendo la verdadera.

Aunque por dentro me temblaba hasta el tuétano, eso fue lo que hice. Aprendí que la clave de la seguridad se hallaba no solo en tener Autoridad en la materia (saber lo máximo sobre la temática de tu exposición), sino en mostrar Autoridad con el cuerpo y en la voz. Aprendí que esas variables sí podía manejarlas y ahora tú también sabrás cómo hacerlo.

El resto es historia. Aquí estoy, compartiendo el Método BRAVO contigo.

## PROYECTA AUTORIDAD

Entiendo que, en sus comienzos, pedirle a alguien que hable con autoridad es como pedirle experiencia en un puesto a un candidato que intenta conseguir su primer trabajo. Otro círculo vicioso que se retroalimenta.

Del mismo modo que yo embellecí sutilmente mi currículum para que me contrataran una primera vez (¿nivel medio alto de inglés?; bueno, más bien medio-medio), en aquella primera charla, lo único que no era de verdad era la seguridad con la que hablaba. (De ambos casos hace tanto que han prescrito y por eso puedo contarlos.)

Por supuesto que la verdadera Autoridad que necesitas transmitir a tu audiencia llegará. Hasta que la adquieras, necesitas claves para mostrarla igualmente. Como ya te he mencionado en Bienvenida, Amy Cuddy tiene una rima maravillosa para este asunto: «*Fake it, until you make it*» («fíngelo, hasta que te salga»).

Aviso a navegantes: una cosa es esa vocecita latosa que te dice todo lo que no vas a ser capaz de hacer sin tener pruebas al respecto —el síndrome del impostor—, y otra muy distinta es que seas tú el que proyecte una seguridad que, si bien no tienes todavía, puedes emular a través de tu cuerpo y de tu voz (a eso se le llama impostar seguridad y es un recurso válido y muy útil). A mí me funcionó y, a decir verdad, le ha funcionado a todas las personas con las que he trabajado para mejorar su oratoria: trabajadores, directivos, personalidades más o menos conocidas del mundo de la radio y de la televisión, ponentes de TEDx... Cada uno con sus particularidades, sus inseguridades y sus áreas de mejora.

Ser valiente no significa no tener miedo, ser valiente es HACERLO a pesar del miedo. La mejor forma para ir ganando Autoridad es proyectarla. Mientras la logras, impóstala. Dicen que el hábito no hace al monje, pero yo creo que de tanto llevarlo uno empieza a actuar como tal. ¿Qué piensas tú?

### Ejercicio

Ni el más diestro de los navegantes tiene el conocimiento de todos los imprevistos que le pueden suceder en el mar. Seguro que conoces la expresión «cuando conocí todas las respuestas, me cambiaron las preguntas». Por extraño o novedoso que sea un tema, siempre puedes refugiarte en un apartado salvavidas.

Como el viejo chiste del alumno que aseguraba que en el examen de ciencias iban a preguntar por la gallina y se pasa días estudiándola. Se lo dice a todo el mundo y se empodera con la seguridad de que será la gallina la que le haga sacar un diez. El día del examen, lee el enunciado: «El zorro».

Tras unos segundos de desconcierto se coloca en su asiento, coge el bolígrafo y escribe:

«El zorro. El zorro... ¡come gallinas! La gallina: es la subespecie doméstica de la especie *Gallus gallus*, una especie de ave galliforme de la familia *Phasianidae* procedente del sudeste asiático...».

Piensa en cuáles son los salvavidas de tu tema. Aquellos tres o cuatro conceptos sobre los que sientes una seguridad absoluta y eres una Autoridad en el tema. Desarrolla bien el contenido de los mismos y fíjalos en tu memoria. Asegúrate de que esas palabras y sus contenidos te sirven para salir de un bloqueo, de un proceso de estrés, de un momento de incertidumbre o incluso de una interrupción no prevista. Haz de tus salvavidas tu principio de Autoridad.

## AUTORIDAD A TRAVÉS DEL COMPORTAMIENTO NO VERBAL (CNV)

Voy a presentarte a tu equipo de aliados para transmitir con Autoridad, para ser capaz de comunicar con aplomo, ganándote el respeto de tu audiencia de una vez por todas. Ese conjunto de señales se conoce como «comportamiento no verbal» e incluye particularidades más específicas que el lenguaje no verbal.

Tal y como describe el doctor en psicología Rafael López Pérez,<sup>45</sup> dentro de nuestro comportamiento no verbal pueden existir señales codificadas que transmiten información relevante. Por ejemplo, cuando un submarinista muestra a su compañero de buceo su mano, con el puño cerrado y el dedo pulgar apuntado hacia arriba, le estará diciendo que deben subir a la superficie por algún problema. Ese gesto, fuera de ese entorno suele significar que nos encontramos bien, pero bajo el agua es una señal codificada de alerta.

Siendo esa señal puramente intencionada, nuestro cuerpo expresa de forma involuntaria otras tantas que o somos conscientes de qué información estamos emitiendo, o puede que, como reza ese adagio, «nuestros actos hablen tan fuerte que impidan escuchar lo que dicen nuestras palabras».

Trata de imaginar que alguien necesitara transmitir calma y seguridad a la hora de dar una información delicada frente a su público: una noticia poco agradable para el personal de la oficina, un cambio de estrategia comercial arriesgado, un despido... Imagina a un locutor balanceándose mientras explica esta información, al tiempo que se agarra a un anillo (o el dedo en el que iría ese anillo) y mira de manera compulsiva en dirección a la puerta de salida más cercana, ¿tú le creerías? Yo ni una sola palabra. Lo peor de todo es que puede que esté diciendo la verdad, pero su credibilidad y su Autoridad se han ido a pique.

El presidente del Gobierno de España, Mariano Rajoy, presenta un tic nervioso en el ojo izquierdo. Numerosos analistas afirman que este gesto puede ser una respuesta física ante la inseguridad e incomodidad de lo que está diciendo. Estoy segura de que podrás encontrar numerosos vídeos que lo ejemplifican. No obstante, este libro no pretende desenmascarar a ningún político, sino enmarcarte un hecho: la CNV (comunicación no verbal) puede crear una realidad que

aumente o disminuya tu credibilidad (y con ello tu autoridad). Así le sucedió a Mariano Rajoy cuando en 2014, ante ciertas afirmaciones en las que aparecía el tic, Twitter se inundó de mensajes bajo la etiqueta #RajoyGuinaElOjo. A partir de ese instante daba igual si era cierto o no, la autoridad se había perdido en un abrir y cerrar de ojos (no he podido evitar el guiño).

Probablemente, hayas escuchado alguna vez que el lenguaje no verbal tiene un peso mayor en la comunicación que las propias palabras: un rotundo 93 por ciento frente a un pobre 7 por ciento. Es una generalización indebida e inválida si analizamos una situación comunicativa cualquiera. Esos porcentajes tienen sentido, tan solo, en situaciones de alto contenido emocional. En esos casos, la comunicación verbal puede ser ambigua, solo el 7 por ciento se atribuye a las palabras, mientras que el 38 por ciento se atribuye a la voz, y el 55 por ciento al lenguaje corporal. Imagino que cada vez que el emérito profesor de la Universidad de California Albert Mehrabian,<sup>46</sup> inventor de la fórmula «7 por ciento, 38 por ciento, 55 por ciento», lee cómo han usado sus experimentos le sale una nueva cana (puedes comprobar el estado de su cabellera en Google, blanca como la leche).

Estamos de acuerdo en que, en situaciones normales, los porcentajes sobre el peso del cuerpo y la voz no son tan excesivos como algunos se empeñan en jurar: las palabras son importantes. Pero, como antes hemos visto, si nuestro comportamiento no verbal las contradice, estaremos perdiendo no solo la Autoridad de hablar frente a un público, sino nuestra credibilidad personal.

¿Cómo hacer que nuestro comportamiento no verbal juegue en nuestro favor?  
¿Cómo puedo transmitir emociones positivas, de seguridad y de aplomo empleando mi cuerpo?

Al igual que ocurre con la voz, el lenguaje corporal nos transmite información sobre el estado de ánimo, el carácter, las particularidades de la personalidad, las actitudes, las emociones, las reacciones y, ante todo, las intenciones.

El lenguaje corporal es la comunicación más primitiva del hombre: podemos dar a conocer a otro ser humano sensaciones básicas de odio, miedo, agrado o tristeza sin haber aprendido nunca cómo hacerlo. El grito, la risa, el llanto transmiten mensajes a todos, en todas partes. Este lenguaje se alimenta directamente del lenguaje emocional y, por ello, muestra de forma bastante clara

nuestro interior, nuestras intenciones. Es un lenguaje que se expresa desde el subconsciente y la interpretación también se mueve en este campo.

No es fácil manipularlo porque cualquier actuación superficial sobre el lenguaje corporal dará sensación de «artificialidad» e inducirá al oyente a pensar que el hablante pretende engañarlo. A pesar de su relevancia, ya que consciente o inconscientemente siempre estamos transmitiendo información con nuestro cuerpo, no es fácil ser competente en el dominio de este lenguaje.

El lenguaje corporal se habla con las posturas, los gestos, la mirada y la expresión facial, el atuendo... Pero no se trata de hacer gestos, de mover las manos o el cuerpo de manera arbitraria, sino de dar significado a esos movimientos y actitudes.

Descifrar el lenguaje corporal no es tarea fácil y muchas veces puede ser interpretado de diversas maneras, según el nivel cultural, el estrato social, los contextos, el orden de los gestos... Sin embargo, existen una serie de reacciones corporales que suelen interpretarse de manera universal. Las partes más importantes para proyectar Autoridad a través del lenguaje corporal son: la oculésica (mirada), la expresión facial, la postura, los gestos y el movimiento.

## LA CARA ES EL ESPEJO DEL ALMA

Y los ojos son sus intérpretes, decía Cicerón.

La expresión facial, es la vía de comunicación principal de emociones con nuestro interlocutor. La expresión del rostro puede contagiar la emoción que la produce al receptor, por lo que se convierte en un poderoso puente entre corazones.

Como protagonista del rostro, la mirada merece un apartado específico: la oculésica.

### Oculésica

Permíteme que dentro de la expresión facial abra un paréntesis para incidir en la importancia de «la mirada» como orador. La conducta visual, u oculésica, es uno de los elementos más atractivos de la comunicación no verbal, de tal forma que establecer o no contacto visual puede cambiar por completo el significado de una situación.

Una mirada limpia, serena, clara, sincera, entusiasta... es la aliada por excelencia de las palabras. No dirigir la mirada al techo o al suelo, sino fijarla en el interlocutor o en el público, es lo que transmite sinceridad, decisión y sobre todo Autoridad. (He trabajado con personas invidentes y lo que les decía en estos casos es que dirigieran su rostro y emularan el contacto visual, manteniéndolo unos segundos en una dirección y después en otra.)

Lo ideal es mirar a la cara en la franja entre los ojos y los pómulos evitando mirar solo a una persona (muchas veces, al más importante o al más llamativo) o a las primeras filas. No mirar al público mientras se habla y mirar por la ventana, a un lado, a los papeles, al techo... denota inseguridad, desinterés, arrogancia, antipatía, sensación de culpabilidad, inferioridad o incluso miedo a manifestar las emociones y los sentimientos. Mira a tu público para consolidar tu principio de autoridad.

Para autores como Julius Fast,<sup>47</sup> en muchas de las interacciones humanas interviene la mirada de manera recíproca. De ahí la importancia de considerarla a

la hora de hablarle a tu audiencia. A través de la mirada se comunican actitudes interpersonales, sentimientos o características de la personalidad.

Una persona que mantiene de forma extrema una mirada fija posiblemente será considerada como más hostil o dominante. Mientras que, si una persona desvía frecuentemente la mirada, podrá ser considerada como tímida, sumisa, antipática o deseosa de terminar una interacción comunicativa. Imagina cómo se sentirá tu audiencia (independientemente del número que la conforme) si no acompañas tus palabras con una mirada, repartida de forma ecuánime y relajada. Vicente Caballo,<sup>48</sup> catedrático de psicopatología de la Universidad de Granada experto en oculésica, mantiene que la ausencia de atención visual en un grado elevado puede interpretarse como evidencia de desinterés o pocas ganas de llegar a implicarse con el otro.

Por tu bienestar y por el de tu audiencia, mírales a los ojos, ¡o al tercer ojo! Según Mago More<sup>49</sup> (@magomore), experto en magia, humor e innovación, si miras al entrecejo de tu interlocutor (ahí estaba el tercer ojo o ¿qué pensabas?!), conectarás mejor con ellos y te sentirás menos incómodo. Recuerda las palabras del autor Antoine de Saint-Exupéry: «Para ver claro, basta con cambiar la dirección de la mirada».

## Ejercicio

Sé que a todos nos cuesta mirar a los ojos a desconocidos, pero se puede entrenar. La fórmula más sencilla que tienes es ir a YouTube y buscar lo siguiente «Video For Practicing Eye Contact».<sup>50</sup> Encontrarás decenas de vídeos con los que practicar el contacto visual con diferentes personas y en diferentes situaciones. También puedes pedirle a alguien que te ayude en pequeños grupos de tres personas. Recorre con la mirada (incluso sin decir nada) y practica el increíble poder que tiene la oculésica.

Pero si aun así no te acaba de convencer la magia de la mirada, te recomiendo que veas el vídeo «How To Connect With Anyone»<sup>51</sup> en dicha plataforma y verás el sorprendente resultado del experimento cuando personas que no se conocen, otras que llevan casadas un año e incluso que se unieron hace cincuenta

y cinco años, descubren una nueva realidad al mirarse a los ojos durante cuatro minutos.

## LA EXPRESIÓN FACIAL

Más allá de la mirada, la expresión facial es fundamental por su capacidad de modular la intensidad de la comunicación. Esto significa que cuando sentimos una emoción particular tenemos una expresión facial asociada.<sup>52</sup>

Esta aparece de manera involuntaria y, por lo que cuenta Paul Ekman<sup>53</sup> en su investigación transcultural desde la década de 1960, aunque existen expresiones específicas de cada cultura, también podría hablarse de emociones y, por tanto, de expresiones faciales universales.

Si una emoción da lugar a una expresión..., ¿podemos suscitar a partir de una mueca una emoción determinada?

En 1988, los investigadores Strack, Martin y Steeper<sup>54</sup> se centraron en analizar cómo los cambios físicos de los músculos faciales tenían repercusión en el estado interno y las emociones, sin que los individuos que participaban en el estudio (noventa y dos estudiantes de la Universidad de Illinois) tuviesen conciencia del objetivo del estudio. Para ello, idearon un experimento muy ingenioso: hicieron que los participantes en el estudio sostuvieran un bolígrafo con la boca, de forma que se activase o inhibiese la musculatura implicada en la sonrisa, sin que mediase ninguna activación consciente de la musculatura.

Con el fin de evitar que los participantes fuesen conscientes del fin real del experimento, les dijeron que iban a participar en un estudio sobre las dificultades a las que se enfrentaban en el día a día personas que no podían usar las manos, o las extremidades superiores, para realizar ciertas tareas básicas, debido a lesiones o incapacidades. Para ello, se les propuso realizar actividades tales como dibujar una línea entre puntos, subrayar letras, etc., sujetando el bolígrafo de tres formas diferentes: sosteniendo el bolígrafo entre los labios y la nariz, lo que obliga a contraer el músculo orbicular e imposibilita contraer el músculo cigomático mayor o músculo risorio que utilizamos al sonreír; apresando el bolígrafo entre los dientes sin tocarlo con los labios, lo que hace contraer el músculo cigomático mayor, por lo que se tiene como resultado una sonrisa; y un grupo de control el cual tomaba el bolígrafo con la mano no dominante, la que no utilizan habitualmente para escribir, lo que no tenía ninguna influencia en la musculatura facial.

Todos los participantes realizaron las diferentes tareas y, al finalizar, tuvieron que valorar lo graciosos que les parecían cuatro dibujos de una serie, marcando con el bolígrafo en una escala de nada divertido (0) a muy divertido (9), y manteniendo la posición del bolígrafo (entre los labios, los dientes o la mano no dominante). Al finalizar, los investigadores se aseguraron de que ninguno de los participantes conociese el fin real del estudio.

El resultado fue, en mi opinión, espectacular. Los participantes que mantuvieron el bolígrafo entre los dientes y activaban la «musculatura de la risa» valoraron de forma significativamente superior la «gracia» o comicidad del dibujo que las personas que sostenía el bolígrafo entre los labios y la nariz (gesto similar a fruncir el ceño).

La principal diferencia respecto a otros estudios es que no había que exagerar ni adoptar posturas asociadas a una emoción o estado interno de forma consciente, por lo que los participantes en ningún momento tuvieron conocimiento del objetivo real de la prueba ni pudieron realizar ninguna interpretación cognitiva de la expresión facial que estaban adoptando.

Primera gran lección de comportamiento no verbal: SONRÍE.<sup>55</sup> Es gratis y nos ayuda a preparar adecuadamente nuestro estado interno antes de una intervención pública de cualquier índole, ya sea una ponencia en un congreso o una entrevista laboral. Si sonreímos y adoptamos una postura física positiva (pecho hacia fuera, mirada hacia arriba, apertura de brazos) antes del proceso, por ejemplo, en el ascensor, en la sala de espera, en el aseo, etc., influiremos en nuestro estado interno mejorándolo y, en consecuencia, aumentamos nuestras posibilidades de éxito.

Además, si sonríes, es mucho más fácil que tu interlocutor también lo haga, por simple mimetismo o *rapport* («sintonía») natural. Y, en consecuencia, si tu interlocutor sonríe, mejorará a su vez su estado interno y, por consiguiente, su receptividad, su percepción y la valoración que haga al respecto de vuestro encuentro.

## POSE DE PODER

La bidireccionalidad entre el cuerpo y la emoción es fascinante. Según esta evidencia, cuando nos sentimos seguros adoptamos una serie de posturas, es decir, que nuestra mente hace cambiar nuestro cuerpo. Del mismo modo, ¿podrá nuestro cuerpo cambiar nuestra mente?

Esta reflexión me recuerda a la cita del psiquiatra William James: «El pájaro no canta porque es feliz, es feliz porque canta». Con nuestros actos, modificando algo fácil, como puede ser nuestra pose corporal, podemos realmente cambiar nuestro estado anímico, modificar químicamente nuestro organismo.

Ekman y Friesen<sup>56</sup> señalaron que la postura puede revelar la actitud, la confianza o la imagen que tienen las personas de sí mismas. Los seres humanos, al igual que otros animales, expresan el poder a través de posturas abiertas, posturas expansivas; la impotencia, sin embargo, la expresan a través de posturas cerradas, posturas contraídas.

En una revisión de las investigaciones llevadas a cabo sobre los efectos de la expansión corporal, Dana Carney,<sup>57</sup> cita al menos una treintena de experimentos, publicados desde 1982 hasta nuestros días, que han puesto de manifiesto la relación existente entre la postura expansiva y variables como los sentimientos de poder, la tolerancia y aceptación del riesgo y la capacidad retentiva.

Estos estudios pusieron de manifiesto que las posturas que transmiten alto poder, a diferencia de las que transmiten lo contrario, provocan cambios neuroendocrinos, lo que afectaría a determinados procesos psicológicos y a la conducta tanto de hombres como de mujeres. Así, las poses de poder provocarían elevaciones de los niveles de testosterona<sup>58</sup> (hormona de la dominación) y la disminución de los niveles de cortisol<sup>59</sup> (hormona del estrés), así como una mayor sensación de poder y tolerancia al riesgo. En cambio, los individuos que adoptan poses de bajo poder exhibirían un patrón opuesto. Hablar de hormonas nos ayuda a medir lo intangible, porque son más concretas que los pensamientos y los sentimientos. Pero lo realmente importante es entender que adoptar poses de dominio y poder provoca cambios fisiológicos, psicológicos y conductuales.

Si en los párrafos anteriores pensaste que simular una actitud, o una postura, era ridículo, juzga por ti mismo los resultados que provocan esas poses de poder.

## AUTORIDAD COMO POSE DE PODER, Y VICEVERSA

Deja que te cuente un ejemplo más de por qué empoderarte: recientes investigaciones sugieren que esa sensación de «poder» nos protege de las emociones negativas.<sup>60</sup> Parece ser que nos ayuda a ser más fuertes,<sup>61</sup> a afrontar mejor los juicios de valor, de rechazo, incluso el estrés y el dolor físico.

En un experimento dirigido por Dana Carney, profesora de la Universidad de Berkeley,<sup>62</sup> los participantes tenían que rellenar un cuestionario sobre su experiencia de liderazgo. A una parte del grupo se les asignó papeles poderosos (responsabilidad, grandes instalaciones y capacidad de decisión) y a la otra parte roles de muy poco poder. Ambos grupos tenían que tomar decisiones con respecto a un tercero y soportar el estrés que eso conllevara. A fin de analizar su resistencia al mismo, se les pidió que usaran un factor físico para analizar su respuesta. Le pidieron a cada participante que sumergiera la mano en un cubo con agua a unos 9 grados de temperatura, y que la sacara cuando quisiera averiguar cuánto tiempo la había mantenido dentro. Los sujetos que tenían un papel poderoso no solo mantuvieron la mano dentro del agua unos 45 segundos más que los sujetos con poco poder —casi el doble de tiempo que estos—, sino que además mostraron menos signos no verbales de dolor (muecas, tensión corporal, movimientos nerviosos, etc.), porque, en definitiva, sintieron menos dolor.

### Ejercicio

Analiza y practica unos minutos tu postura antes de trabajar en tu presentación. Incluso en la parte inicial, tener sensación de poder te empuja a actuar. Va a romper esa parálisis por análisis, ese complejo de excelencia que nos limita más que conducirnos a la acción. Mi lema es: hecho mejor que perfecto.

## EL PODER TE IMPULSA

Piensa en cómo actuaría una persona que se sintiera empoderada frente a otra que no lo estuviera: un investigador de un laboratorio la conduce a una habitación privada y le pide que se siente en una silla y espere. Al cabo de un momento advierte que el aire de un ventilador le está dando en la cara, y es bastante molesto. ¿Qué harías tú? ¿Lo moverías? ¿Cuánto esperarías para hacerlo? En el grupo de las personas con poder, casi el 70 por ciento de los sujetos apagaron o movieron el ventilador, mientras que, de entre los que habían sido primados (orientados en ese estudio) para sentirse con poco poder, solo un 40 por ciento se atrevieron a moverlo transcurrido un buen rato.<sup>63</sup> Su explicación posterior es que nadie les había dado permiso y por supuesto la mayoría de ellos nunca se lo concedió a sí mismo.

### Ejercicio

¿Te convence? Entonces, invierte unos minutos más en adoptar esa postura antes de salir a escena. Esa sensación de poder, la química en tu cuerpo jugando a tu favor, te hace sentir que puedes acceder a los recursos que necesitas. Te ayuda a creer que puedes realizar ese ejercicio de exposición oral con menor riesgo. Y creer es el primer paso para crear. Cuando nos sentimos poderosos, nos estiramos, levantamos la barbilla y erguimos la espalda (igual que en el reino animal). Abrimos el pecho, separamos los pies y alzamos los brazos. Esa es una postura de poder... ¡imita a una estrella de mar antes de salir a escena!

La tercera letra del Método BRAVO, A de Autoridad, es la otra cara de la moneda del miedo escénico. Muéstrala a partir de tu lenguaje corporal: al principio puedes impostarla, hasta lograr que te salga de manera natural. Adopta este nuevo lema: **PRETENDERLO HASTA OBTENERLO.**

## LOS GESTOS

Pieza clave del comportamiento no verbal que puede atribuirte autoridad inmediatamente o quitártela de un plumazo. Estoy hablando del movimiento de tus manos. Nunca sabemos qué hacer con ellas, ¿verdad? Dos ocasiones claras: cuando nos hacen una sesión de fotos y cuando salimos a hablar en público. Hay una ventaja escondida en dominar aquellos aspectos en los que todo el mundo suele fallar: va a permitir diferenciarte rápidamente del resto.

Casi todas las personas sin entrenamiento hacen las mismas cosas con las manos cuando hablan en público: las meten en los bolsillos, las entrelazan, o las dejan cortas y colgantes como si fueran un *Tyrannosaurus rex*. ¡Terrible!

Las manos tienen que poder moverse libres, procurando la simetría, con la idea de transmitir armonía y serenidad. Y de vez en cuando simplemente dejarlas caer a ambos lados del cuerpo. Sí, dejarlas caer. Sé que es lo que más difícil te parece. Es como encontrar camisetas blancas lisas, sin ningún estampado, que absurdamente es más difícil que encontrar el dibujo más rocamboloso. Repito, de vez en cuando, relájalas. Piensa en un libro en el que hubieras marcado con fluorescente todas las frases de una hoja: si todo está marcado, ¿qué está señalado? Nada.

Los gestos deben poder remarcar instantes puntuales; generan doble impacto, ya que, por un lado vinculan habla e imagen (*autosincronía*) y sensación de coherencia personal, y, por otro, provocan que el oyente se retroalimente de manera constante (*sincronía* con la audiencia) aumentando con ello su nivel de atención e interés.

El estudio de los gestos se remonta a la antigua Roma, cuando autores como Cicerón y Quintiliano, en sus tratados sobre retórica, incluyeron una serie de observaciones sobre el uso de las manos en la oratoria. De ellos aprendimos que los gestos se relacionan con el discurso en términos de su coordinación temporal, pues coinciden con los límites sintácticos y separan palabras y frases importantes, así como con su significado, por lo que son capaces de transmitir información a través de su apariencia visual, como ocurre con los emblemas.

Con relación al significado, y a diferencia del habla, los gestos pueden transmitir simultáneamente aspectos multidimensionales de significado. Los tipos de gestos más vinculados al habla son los emblemas y los ilustradores.

Los **emblemas** bien utilizados aportan naturalidad y cercanía. Existen emblemas que son específicos de una cultura en particular, pero también los hay que, en mayor o menor medida, son universales (o casi). Algunos de estos emblemas serían, por ejemplo, el conocido «*flash* de cejas» (elevación de las cejas con una duración muy breve, similar a la sexta parte de un segundo) que se emplea como saludo; el gesto de burla consistente en sacar la lengua; agitar la mano a modo de saludo o despedida; llevarse la mano a la boca, en señal de hambre (no en todos los países), o inclinar la cabeza hacia un lado cerrando los ojos y colocando las manos debajo a modo de almohada, como señal de sueño. El problema que conlleva el empleo de emblemas es que un mismo signo puede tener significados muy diferentes en función de la cultura de cada lugar. Así, el conocido gesto del anillo, donde pulgar e índice se juntan formando un círculo, puede significar que algo está bien (gesto de OK) en Estados Unidos o Gran Bretaña, «cero» o «nada» en países como Francia o ser un insulto sexual obsceno en países como Italia o Brasil (simbolizan eso que te imaginas).

Los **ilustradores** son gestos ligados directamente al habla que ilustran el contenido del mensaje o su entonación. Emitidos conscientemente (en la mayoría de los casos) facilitan la comunicación oral separando en ocasiones las sucesivas partes del discurso o funcionando como un sistema de puntuación. En otras ocasiones amplían el contenido del mensaje describiendo relaciones espaciales o dibujando formas de objetos, pero también pueden contradecir lo expresado verbalmente o ser usados en sustitución de la palabra. Se diferencian de los emblemas en que la mayoría de los ilustradores no tienen un significado verbal preciso, no aparecen si no es acompañando al discurso y son mostrados exclusivamente por el emisor. Suele aumentar el número de ilustradores cuando existen dificultades para encontrar las palabras adecuadas o cuando la retroalimentación del oyente sugiere que no está comprendiendo lo que se trata de comunicar.

Algunos autores como Efrón<sup>64</sup> han llegado a establecer una clasificación diferenciando hasta siete tipos de ilustradores: batutas, ideógrafos, deícticos, espaciales, rítmicos, kinetógrafos y pictógrafos.

- Batutas: movimientos que marcan características rítmicas del mensaje y suelen emplearse para enfatizar una palabra o frase.
- Ideógrafos: movimientos que muestran gráficamente el camino o la línea argumental del hablante.
- Déicticos: ilustradores que se emplean para señalar físicamente un objeto, un lugar o un evento mencionado en el mensaje.
- Espaciales: ilustradores que describen relaciones espaciales.
- Rítmicos: movimientos que describen el ritmo o paso de un evento.
- Kinetógrafos: movimientos que describen una acción corporal o física.
- Pictógrafos: ilustradores que trazan la imagen o forma de aquello a lo que se refieren.



Un mismo gesto puede pertenecer a más de una categoría y, en función de su uso particular y contexto, podría ser considerado tanto un emblema o un ilustrador. En un estudio en 2001, Goldin Meadow<sup>65</sup> afirma que los gestos aligeran la carga cognitiva de la persona que está hablando en público al tiempo que mejoran el recuerdo de la información por parte de quien los recibe.

## Ejercicio

Practica y diviértete. Elige una escena del apartado «Foto del día» de la web de naturaleza y fotografía más impactante del mundo: National Geographic. Cuéntale a quien se preste a ayudarte, usando solo la mímica, la escena que más te motive. Descubre cómo los gestos pueden contar historias complejas. No se tratará de jugar con tu audiencia, sino de reflexionar sobre la importancia de tus manos y tu cuerpo para acompañar y dar fuerza a tus palabras.

## MOVIMIENTO

Un arma de doble filo, pues si bien dominar tus movimientos frente a tu audiencia va a posicionarte inmediatamente como alguien capaz de gestionar su discurso (a la par que sus emociones), el propio deseo de controlarlo —si tienes la falsa creencia de que hacerlo significa mantenerte estático frente a ella— provocará el efecto contrario.

Recuerdas cuando no podías reírte en clase y todo te hacía el doble de gracia, o cuando no puedes rascarte (tal vez tienes la varicela o simplemente las manos ocupadas) y parece que te pica mucho más... pues el mismo efecto: pensar que no debes moverte va a desatar un movimiento desenfrenado que se acaba traduciendo en: pasos de salsa (uno para adelante, otro para atrás), pasos de procesión (cambiando el peso intermitentemente de un lado a otro) o directamente el paso del «tigre enjaulado» (recorriendo el mini —o maxi— escenario de izquierda a derecha). Todo esto va a tirar por tierra tu Autoridad y desmejorará tu imagen y la de tu temática por extensión.

El motivo por el que nos movemos sin control por el escenario tiene que ver con la tensión de enfrentarnos a la audiencia. Todos los seres humanos sienten esos nervios, y, como veremos en otro apartado del Método BRAVO, no sentir algo de tensión sería nefasto a la hora de transmitir con viveza. La clave, pues, consiste en provocar un movimiento deliberado. Tomar la determinación de aliviar al cuerpo (que desea moverse sobre todo cuando la charla dure algunos minutos) dirigiendo nuestro movimiento de manera voluntaria.

Por ejemplo, podrías empezar una explicación en un punto para después dirigirte, con tu mirada y con tus pasos, hacia otro. Una vez que has llegado a ese lugar, puedes continuar parte de tu discurso allí y repetir la misma operación cuando el cuerpo te pida moverte. Aunque tú sepas tus verdaderas intenciones (cambias de sitio porque así liberas parte de tus nervios), tu audiencia sentirá que tu propósito es acercarte, entregarte a ellos y cuidar a tu público al completo. Procura, como te decía en el apartado de la oculésica, repartir tu mirada de manera paulatina mientras caminas de un lado a otro recordando siempre parar unos instantes entre medias.



## Ejercicio

El ejercicio que te propongo en esta ocasión es muy sencillo. Busca la siguiente charla en internet: «Will Stephen TEDxNewYork».<sup>66</sup> Te propongo discursos que puedas ver fácilmente en YouTube junto con mis propios ejercicios de realidad aumentada para consolidar los aprendizajes que vas a adquirir con el Método BRAVO. En este caso, es una charla cómica en la que el ponente no dice nada, así como lo lees, no argumenta, ni ofrece soluciones, ni discute nada. Nada. Precisamente por eso es divertida; por cómo se comporta —Autoridad ganada desde el cuerpo y la voz—, parece que estuviera desvelando un gran secreto para la humanidad. De hecho, y como el mismo Will dice en la charla, si alguien viera su discurso sin volumen podría creer que el contenido es de máxima calidad. La intención de mostrarte este ejemplo es para destacar la importancia del lenguaje corporal, no para deshonrar el contenido. En tu discurso, contenido y continente serán necesarios para enamorar a tu audiencia gracias a tu principio de autoridad. El ejercicio que te propongo consiste en apuntar cinco características de lenguaje corporal observadas en el vídeo que puedas implementar en tus propios discursos.

## PROSODIA EMOCIONAL

Hemos visto cómo proyectar Autoridad a través del cuerpo: la fuerza del lenguaje corporal. Ahora le llega el turno al componente paraverbal del discurso: cómo lograr Autoridad a través del buen uso de tu voz.

Todo enunciado verbal posee una figura tonal que le es propia. La prosodia es el componente del lenguaje que se refiere al procesamiento cognitivo necesario para comprender o expresar intenciones comunicativas usando aspectos tales como las variaciones de la entonación, las pausas y las modulaciones en la intensidad vocal.<sup>67</sup>

La prosodia emocional es el fenómeno consistente en introducir contenidos emocionales en el mensaje, los cuales, a su vez, son interpretados por el oyente, con lo que se convierte en un vehículo de expresión a partir de los matices de la sonoridad de la voz.

Imagina que la voz fuera un parque de atracciones. Una vez atraviesas la entrada, puedes elegir montarte en una montaña rusa o... en el tren de la bruja. ¿Te acuerdas de esa atracción? Aunque el tren tuviera el mismo número de raíles, estaban dispuestos en el plano horizontal, casi en línea recta. Compara eso con las subidas y bajadas desafiantes, con los *loopings* y los giros inesperados... No hay brujilla con escoba capaz de igualar esa emoción.

Con la voz sucede lo mismo. Si hablamos igual que cuando leemos una carta del ayuntamiento, a los tres minutos nuestra audiencia estará entregada a cualquier actividad que le impida caer dormida: jugar a Candy Crush, o responder a los infinitos mensajes de los grupos de WhatsApp que tiene pendientes, hablar con el de al lado o cualquier otra cosa.

¡Vamos a montar a la audiencia en una montaña rusa para que disfrute en las curvas de nuestra voz! Que suba y que baje, que vaya rápido y a veces des-pacito, vamos a darle variedad a ese instrumento extraordinario que es nuestra voz.

## VARERUM

VARERUM es una regla nemotécnica con la que voy a describirte, de manera sencilla, siete variables, siete inflexiones que podemos realizar con la voz y que tendrán como consecuencia, siempre que se realicen con sentido común, la captación de atención inmediata por parte del público.



**V** - Volumen, cómo adaptarlo a cada situación y necesidad específica.

**A** - Articulación clara, ejercicios básicos para lograrla.

**R** - Respiración, la clave secreta de la voz, la más sencilla y la más olvidada.

**E** - Entonación para enfatizar el significado.

**R** - Ritmo para darle vida al texto.

**U** - Uso adecuado de las pausas, importancia del silencio.

**M** - Muletillas, cómo evitar el terrible efecto que producen.

Ganarás Autoridad en tu exposición y aumentarás los niveles de atención de tu público a voluntad.

## VOLUMEN

No eres un televisor de salón. No tienes por qué dejar fijado un volumen durante toda tu intervención manteniéndolo de principio a fin. Puedes subirlo con el propósito de enfatizar una idea, destacarla por encima de otras... ¿Y qué puedo decirte respecto a esta solución? ¡Pues que es definitiva!

En ocasiones recomiendo subir el volumen al comenzar un apartado dentro de tu propio discurso. Pero no hay por qué desgañitarse y gritar todo el rato, de hecho, ya sabes que lo lógico es no abusar de todos estos recursos. Debes recordar también la importancia de bajarlo. Yo lo hago cuando quiero transmitir una sensación de confidencialidad, cuando quiero resaltar una idea de manera sutil pero con fuerza al mismo tiempo. Y, desde luego, lo hago si en la sala hay barullo. Jamás grito por encima del ruido que se pudiera estar produciendo a mi alrededor. Todo lo contrario. Empiezo a hablar más bajito. Las personas interesadas en la charla, o al menos las más educadas, empezarán a pedir silencio a aquellos que sigan hablando. Es infalible.

Lo normal es que el volumen suba y baje de manera inconsciente. El propio discurso te va a ir pidiendo esos cambios.

Entiendo que pensar en la variable del volumen mientras pretendes recordar el texto de tu discurso y mantienes una postura de Autoridad te resulte tan difícil como hacer malabares. Solo te pido que, cuando trabajes tu texto antes de hablar en público, pienses en los momentos en los que podrías subir un poco el volumen para enfatizar tu idea, y aquellos momentos en los que podrías bajarlo para generar, junto con los que te escuchan, un momento casi íntimo, como quien le contara a alguien sus más profundos pensamientos. Si no pruebas esta variable y tu discurso suena idéntico y monótono de principio a fin, estarás condenando a tu audiencia a que monten en un tren cuyo traqueteo conducirá, no al destino soñado, sino, literalmente, a sus sueños.

## ARTICULACIÓN

Vocalizar, silabear, abrazar las palabras con los labios. Dilo como quieras pero articula, o dicho de otra manera, mejora tu dicción. Procura que se entiendan con claridad todas las palabras. Winston Churchill expresó alguna vez: «Hablar en público es la cosa que más disfruto...». Por algo es considerado uno de los mejores oradores de la historia. Pero la declaración no terminó ahí: la afirmación completa era: «Hablar en público es la cosa que más disfruto... de las cosas que menos disfruto».

Seamos claros, tener enfrente a una audiencia (nótese que no digo *enfrentados*, que suena mucho peor) no es tarea sencilla. En ocasiones, preferiría estar en el sillón de casa viendo mi serie favorita a pasar la tensión natural que exige una presentación o exposición en público. Al menos, como hablábamos en el capítulo 1 de Bienvenida, en esos primeros e intensos instantes, el peligro es caer en una trampa temporal y desear que todo pase muy rápido.

¿Recuerdas cuando decía que nuestra percepción del tiempo está adulterada por nuestro cerebro? La intención suele ser positiva pero no por ello deja de jugar nos malas pasadas. Con respecto a la articulación, sucede algo curioso. Cuanto más fuerte desees que el tiempo pase rápido, más se acelerará... ¡el discurso! Hablarás más rápido tú pero, como puedes imaginar, el tiempo discurrirá a la velocidad habitual. Me gustaría compartir contigo un ejemplo personal para que veas con qué clase de nueva amiga cuentas.

A veces, cuando quiero hacer una tarea muy rápido, escucho mentalmente la música de Benny Hill. Estuvo más de veinte años en antena, seguro que sabes a cuál me refiero: *Yakety Sax*, un tema del año 1963, que podía convertir cualquier persecución en una comedia. Para mí no había persecuciones, pero esta melodía le imprimía fácilmente el doble de velocidad a cualquier cosa que estuviera haciendo: la maleta, recoger la casa antes de que subiera una visita o prepararme para una cita inesperada. Si no he perdido todo el rigor científico para ti en este punto del libro, pruébalo. Me río yo de las clases de gestión del tiempo que ofrece *La semana laboral de 4 horas* de Timothy Ferris.<sup>68</sup> Si quieres darle caña a una actividad, ponte una banda sonora (aunque sea mental) a más revoluciones.

Volviendo al tema que nos ocupa, recuerda que, por mucho que aceleres el discurso, no vas a lograr que el tiempo pase antes. Lo que con total certeza vas a conseguir es que tu audiencia no entienda ni una sola palabra. Cuando el público te entiende bien, hay un 50 por ciento de posibilidades de que tu discurso les guste; cuando no te entiende, hay un 100 por ciento de que no.

La articulación de los fonemas se realiza moviendo la lengua desde la posición neutra en el suelo de la boca hasta una posición próxima o en contacto con el paladar. La articulación requiere, por tanto, un movimiento de ascenso de la lengua: en las vocales, la lengua adopta una postura, mientras en las consonantes la lengua realiza un movimiento. Hablar en público requiere de una correcta pronunciación. Los defectos inconscientes en la pronunciación se han podido adquirir, entre otras muchas razones, a causa de un aprendizaje natural por ósmosis. Si tienes alguna duda específica, no dudes en consultar a un experto foniatra o logopeda. Si sencillamente quieres mejorar tu dicción, puedes realizar estos ejercicios.

## Ejercicio

Habla con una pluma estilográfica o bolígrafo pesado en la boca.

Graba una nota de voz inicial de 30 segundos hablando sobre tu tiempo libre. Después coloca una pluma o bolígrafo pesado (alguno de acero o similar), colócatelo entre los dientes y sobre la lengua en posición transversal, como un perrillo que estuviera acarreado un palo. No aprietes, no se trata de dañar los dientes, ni de tener rigidez: más bien al contrario. Coge cualquier libro que tengas a mano y ponte a leer. Intenta que se entiendan todas las palabras lo mejor posible, simulando que no tuvieras un objeto molesto que te lo impidiera. Al principio te costará un poco. Igual te echas unas risas. Pero irás escuchándote cada vez más claro si persistes un ratito más. Pasados unos minutos quítatelo y vuelve a grabarte hablando de nuevo sobre ocio. Cuando empieces a hablar notarás que la lengua se mueve sin peso y las palabras suenan más claras. ¡Habrás conseguido en tu boca la ingravidez de los astronautas! Después escucha esos 30 segundos de grabación y compáralos con los primeros, estoy convencida de que percibirás la diferencia.

## RESPIRACIÓN

De manera muy simple podemos distinguir dos tipos diferentes de respiración: la vital y la fónica. Esta última es la que empleamos para la expresión y la comunicación. Es la más sensible a las alteraciones emocionales y puede ser voluntaria como el parpadeo, que, siendo automático, también puede provocarse. En el magistral libro para locutores, actores de doblaje o cantantes *La sustancia de la voz*, el periodista radiofónico José Antonio Meca<sup>69</sup> explica cómo, cuando estamos nerviosos o en tensión, la voz que emitimos es tan carente de seguridad y temblorosa que nos resulta complicado emitir un párrafo completo sin rozar la asfixia. Las personas que consiguen educar su voz son capaces de producir una corriente aérea mucho más estable y la clave está en una correcta respiración.

Insistentemente estamos haciendo referencia a la importancia de la respiración en la producción de un sonido. Del tiempo de respiración que llevemos a cabo dependerán, entre otros factores, el alargamiento de la fonación, la regulación del aire expulsado y el aumento del volumen de la voz. Puede que hayas vivido el denominado «efecto gaita», una única inhalación de aire para todo un párrafo en el que, al olvidarte de las pausas, seguiste hablando hasta quedarte sin aire. Pero es que, aunque pueda sorprenderte, son muy pocas las personas que respiran correctamente.

Por suerte, cada uno de nosotros, al menos durante un tiempo cada día, o cada noche, porque me refiero a cuando estamos dormidos, regulamos nuestro ritmo respiratorio de manera inconsciente y empleamos todo nuestro potencial para alcanzar una respiración óptima. Al estar estirados, la única parte que podemos desplazar para ampliar nuestra respiración es el abdomen. Como dice José Antonio Meca, los hábitos sedentarios y el uso de vestimentas poco adecuadas hacen que adquiramos costumbres insanas que fomentan una respiración superficial, renovando solo una parte reducida del aire que está en nuestros pulmones y oxigenando deficientemente nuestro cuerpo. Además de este incordio a nuestra salud, a consecuencia de una respiración incorrecta, la voz, que se apoya en la columna de aire que previamente hemos almacenado, se escucha peor, lo que nos resta Autoridad para con el público y seguridad para con nosotros mismos.

Voy a ofrecerte unos ejercicios para ir mejorando una habilidad innata —al fin y al cabo somos seres «respiradores»— en la que podemos mejorar a partir de la toma de conciencia y del ejercicio continuado.

En este caso consiste en dirigir el aire a la parte inferior de los pulmones. Sentado, con la espalda recta y los hombros relajados, coloca una mano en tu vientre, a la altura del ombligo, y la otra sobre el pecho, para percibir y ser conscientes de los efectos de cada inspiración y espiración. Si al hacer el ejercicio no se moviera ninguna de las dos manos... ¡llama a una ambulancia! Fuera de broma, notarás que una de las manos se mueve más que la otra, suele ser la que está sobre el pecho. Para lograr respiraciones profundas debemos trabajar la respiración abdominal.

Respira lentamente y trata de imaginar que tu cuerpo es una botella que quieres llenar desde su base hasta el borde superior. De ese modo, el abdomen debería ser lo primero en abultarse, y no el pecho. Una vez lleno de aire, imagina que se va llenando el resto del cuerpo hasta arriba. Si apoyas las manos en las costillas flotantes e inspiras profunda y lentamente notarás el ensanchamiento de la caja torácica.

Este ejercicio se inicia con una respiración completa. De forma intermitente emite el sonido «ts» y después «ps», como si estuvieras mandado callar o llamando la atención de alguien. Si palpas tu diafragma, notarás su movimiento y cómo se fortalece.

Debemos tener la capacidad de variar con facilidad la frecuencia de respiración. Tomamos aire durante un segundo, retenemos dos segundos y lo expulsamos en otro segundo. Practica estos ejercicios acostado sobre una superficie plana y, si puedes, con un peso sobre el diafragma.

## Ejercicio

La cadencia respiratoria que te propongo sería la siguiente:

— Inspira durante 2 segundos, retén durante 3 segundos y espira en 1.  
Ahora prosigue con el resto de los ejercicios.

Inspiración: 2 – 4 – 6 – 8 – 10

Retención: 3 segundos en todos los casos

Espiración: 1 – 3 – 1 – 1 – 3

En ocasiones necesitamos una inspiración rápida. Si variamos la cadencia del anterior ejercicio podremos practicarla. De pie, inspira rápidamente en 1 segundo y espira en 1-2-3, inspira en 1 y espira en 1-2-3-4, inspira en 1 y espira en 1-2-3-4-5 y así sucesivamente hasta 10. De este modo ejercitarás la respiración profunda y la inspiración rápida. Es importante hacer el menor ruido posible al respirar.

Por último toma aire cómodamente, retenlo unos segundos y espira por la boca abierta diciendo una vocal sin apenas sonido. Practica este ejercicio cinco veces con cada vocal.

## ENTONACIÓN

La entonación es la modulación de la voz que acompaña la secuencia de sonidos del habla y que puede reflejar diferencias de sentido, de intención, de emoción y de origen. Podríamos decir que cumple el papel de la melodía dentro de una canción.

Lo esencial en la entonación son las variaciones tonales. Cada uno tiene las suyas, al igual que las características de pronunciación de cada persona varían según su estado de ánimo y sus hábitos de pronunciación.

La entonación no afecta a los significados individuales de las palabras, sino al sentido global de la frase, e indica la intención del que habla, así como sus circunstancias y situación única. Por eso, en cada región existe una fisonomía propia. A esos hábitos de entonación peculiares se les llama *acentos*; es evidente que no nos suena igual un andaluz que un gallego. La entonación es un recurso que funciona realmente bien en la comicidad. Recuerda al humorista malagueño que siempre estará en nuestra memoria: Chiquito de la Calzada. No era por la complejidad del chiste, era por la forma de contarlo que hacía una gracia tremenda. Su peculiar idiolecto, su entonación única y un arte que se le salía del cuerpo (así se movía) es lo que le distinguía de los demás cómicos. *Por la gloria de mi madre* que, aunque le imiten mucho, no habrá otro como él.

### Ejercicio

El único ejercicio que te propongo aquí es que leas esta frase:  
«Edgardo no ha venido hoy a trabajar».

Ahora procura leerla con una emoción distinta cada vez y prueba al menos cinco. Por ejemplo, léela con alegría, con pena, con enfado, con esperanza, con desasosiego, con indiferencia y con... ¡lujuria!

## RITMO

De alguna manera lo introducía en el apartado de articulación. Si vas muy rápido, es posible que te pierdas como orador. Tú sabes lo que quieres decir. Ahora ponte en el lugar de quienes te escuchan y reflexiona sobre esto: hablar sin que se entienda lo que se dice es la mejor manera de animar al interlocutor a desconectarse. Precisamente por esto debes procurar conocer el ritmo o velocidad que empleas cuando te expresas oralmente.

El ritmo es la sucesión de palabras y pausas que forma una unidad que se repite a lo largo del discurso. Es similar al ritmo musical. Esta sucesión es periódica y puede permanecer estable o puede variar para transmitir distintas intenciones. Si la intención es producir suspense o expectación moderada, hablaremos más lentamente, y aumentaremos vertiginosamente el ritmo cuando deseemos producir inquietud, presteza o incluso aturdimiento.

Conocer la duración de las frases y de las pausas es vital para «jugar» con la voz. Este juego es el que impacta al interlocutor. Aunque parezca mentira, según el Centro Nacional de Información y Comunicación Educativa,<sup>70</sup> solemos hacer frases funcionales de apenas 2 o 3 segundos. Esas son, habitualmente, las que tienen más impacto.

La fluidez del habla es el número de palabras, o fonemas, que se pronuncian por minuto. La velocidad normal es de 150 palabras por minuto, unos 600 fonemas. Es decir, 600 movimientos diferentes por minuto, de forma habitual por cualquiera de nosotros. A esta velocidad, es muy importante que todos los órganos implicados en la fonación estén coordinados con una gran precisión, para conseguir que se muevan al unísono gran cantidad de músculos y produzcan un sonido con una articulación y con una resonancia adecuadas. Esta integración en el espacio y en el tiempo, a gran velocidad, va a requerir la acción conjunta de 100 músculos: se puede comparar con la velocidad que llevan los dedos cuando se toca el piano en alguna pieza musical. Los dedos pueden moverse hasta alcanzar los 400 o 500 movimientos por minuto, pero nunca pueden llegar al techo máximo al que puede moverse la lengua: 1.500 movimientos por minuto cuando se habla muy deprisa (más de 350 palabras).

Conviene conocer la velocidad a la que uno habla para adaptarla al momento o al ambiente y a la intención de lo que se está diciendo. Cada momento tiene su velocidad indicada. La velocidad del habla ideal tiene que ser la «velocidad de crucero» de cada uno, quiero decir, en la que cada uno se sienta cómodo. Esto depende de la agilidad de los órganos rotatorios y de la velocidad del procesamiento cerebral. Si se está por encima de 180 o por debajo de 120 palabras por minuto, se pueden producir problemas tanto en quien escucha como en quien emite. Un símil muy adecuado para comprender los efectos de la velocidad del habla es el de un coche actual preparado para una velocidad de crucero de 80-100 km/h.

Hablar por debajo de 120 palabras por minuto es como ir con un coche actual a una velocidad de 40 o 50 km/h. Si lo haces durante mucho tiempo, el coche sufrirá tanto o más que si fuese a 160 km/h. Además, aburre al oyente y desmotiva el proceso comunicativo. Por el otro lado, hablar a 200 palabras por minuto es como conducir a 230 km/h: es muy delicado, está indicado solo para especialistas y requiere una gran concentración porque cualquier error puede tener nefastas consecuencias en ambos casos.

¿A qué velocidad hablas? Es fundamental ser conscientes de la velocidad a la que hablamos. Por suerte, el Método BRAVO no es un sistema para aprender a nadar —en ese caso, las enseñanzas tendrían sentido en la piscina o en el mar—, es un método para aprender a hablar en público. Y en verdad, hablando con otros y para otros pasamos gran parte de nuestro día. Podemos practicar y tomar conciencia de nuestra forma de hablar en múltiples ocasiones. Si tuviera que recomendarte un ritmo en este instante diría que, por favor, ralentizases tu velocidad.

Como te explicaba, cuantos más nervios, más sensación de querer acabar con esa situación estresante lo antes posible. De ahí la aceleración de algunos oradores, sobre todo al principio de la charla. Contrarresta esta situación, ir más lento te va a ayudar a ganar fluidez y seguridad a la hora de expresarte frente al público.

## ENTRENAMIENTO EN VELOCIDAD

### Ejercicio

Por necesidades del discurso, es preciso en muchas ocasiones aumentar o disminuir la velocidad a la que se habla. Por ello, es fundamental un entrenamiento sistemático y rutinario. Anímate con una de estas propuestas:

1. Repite PATAKA lo más rápido posible durante un minuto. Emitiendo estos sonidos haremos trabajar tanto a los labios como a la punta y a la parte posterior de la lengua.
2. Pronuncia los números del 1 al 10 lo más ruidosamente posible durante un minuto. Se trabaja de forma general la coordinación de la musculatura del tracto vocal con palabras cortas.
3. Elige una frase y repítela de manera constante durante un minuto. Empieza relativamente lento porque la idea es repetir la frase con más velocidad cada vez sin perder la claridad.
4. Repite el ejercicio anterior, pero con un objeto en la boca, como el bolígrafo que comentábamos en articulación. La idea es que comiences lento y vayas diciendo la misma frase cada vez más rápido. Con el bolígrafo vas a trabajar la contrarresistencia. Es un ejercicio muy completo.

Entrénate para hablar más rápido (200-250 palabras por minuto) sin perder la inteligibilidad de la palabra, pues, en algunos momentos, podrás usarlo para atraer la atención. La lectura de un texto a gran velocidad, sin perder claridad, nos ayudará en este objetivo. Recuerda que este entrenamiento es para situaciones puntuales, lo ideal no es correr sino que se te entienda con claridad.

Aprender a hablar rápido va a dotar de mayor agilidad al sistema. La velocidad del habla está en estrecha relación con la velocidad de procesamiento mental, es decir, con la velocidad de pensamiento. La media de ideas que se pueden transmitir está en unas 10 por minuto. En el apartado de «El valor de la estructura» hablaremos de cómo gestionar este proceso.

## USO EFICAZ DE LAS PAUSAS

La U de nuestra particular regla nemotécnica se refiere al uso eficaz de las pausas. Además de que la «p» de pausa me estropeaba la sonoridad de la palabra inventada VARERUM, no sería del todo correcto utilizar pausas porque sí, la clave está en su uso, no en su abuso. Seguramente, no estemos recitando *Hamlet* y las pausas no pueden ser tan dramáticas todo el tiempo. Su empleo debe ser adecuado para cada estado emocional que queramos transmitir.

Después de un grupo de palabras se sucede una pausa con la finalidad de:

- Tomar aire para oxigenarse y preparar la fonación de la siguiente frase.
- Humedecer el sistema fonatorio.
- Volver a reequilibrar de nuevo el sistema tras la actividad muscular que ha realizado y dejarlo dispuesto para la emisión de nuevos sonidos.
- Organizar las ideas a nivel cerebral y poder programar la estructura sintáctica.

En las pausas, las inspiraciones por la nariz van a aportar mucha humedad al aparato fonador, además de regular la temperatura del aire, previniendo a la garganta de la sequedad y el frío. Lo único malo es que la entrada de aire será lenta. Por el contrario, en la inspiración por la boca se secará el sistema pero el aire entrará muy rápidamente. Si todas las inspiraciones se realizaran por la nariz, la dinámica de la comunicación se haría más lenta y artificial. Por eso, lo ideal es intercambiar ambos tipos de inspiraciones: hacerlo por la boca mientras se emiten de dos a cinco frases, con pausas muy cortas, y después realizar una pausa más larga inspirando por la nariz.

El uso eficaz de las pausas nos servirá para realizar paradas más largas cuando queramos separar las ideas principales, o romper el ritmo para procurar una mayor atención de la persona o grupo que nos oye. Hay que evitar usar las pausas cortas de forma continua, ya que producen gran sequedad en la boca y la faringe al ser realizadas inspirando por la boca. Además, no permiten al oyente

la asimilación mental del discurso, tarea que se suele realizar aprovechando las pausas que realices.

La idea poderosa es que gracias a las pausas llegamos al SILENCIO.

**Y quien domina el silencio domina la palabra.** El silencio es un bálsamo para ti cuando hablas. Durante esos instantes de silencio puedes respirar (por lo de no morir y eso) y equilibrar el sistema como antes te detallaba. Pero lo curioso es que resulta imprescindible para que las personas que te escuchan puedan procesar lo que vas exponiendo. No porque ellos sean supertorpes y tú un genio de la naturaleza, sino porque, mientras te escuchan, tienen parte de su atención latente en sus propias historias. Si mientras les vas contando nueva información pueden ir procesándola a buen ritmo, utilizando los silencios de forma adecuada, todo irá como la seda. Si por el contrario no permites que tu público procese esta información, les parecerá lo suficientemente molesta como para desconectar de inmediato.

Entendida la fuerza del silencio, si quieres provocar una gran expectación usa una **pausa larga**. Extiende ese momento de silencio durante cinco segundos o más, si te atreves. Apostillo con este guiño de valentía porque no es fácil mantenerse en silencio mirando a la audiencia. Nos produce un poco de *horror vacui* o miedo al vacío. Del mismo modo que, en el arte barroco, o en el lujo ostentoso del arte bizantino, buscaban una estética llena de diseños entrelazados, a veces a los oradores nos espanta el silencio. Tal vez pensamos que, durante esos segundos de silencio, los que nos escuchan pensarán que no sabemos cómo continuar, que se nos ha secado el intelecto. O peor: que nunca lo tuvimos. No sé si son específicamente esos pensamientos, pero estoy segura de que, si se parecen a ellos, son absolutamente paralizantes.

El silencio es fundamental para completar el capítulo que nos ocupa. No hablo de la voz en particular, sino de la Autoridad en general. ¿Acaso hay algo más persuasivo, que denote más autoridad, que hablar en el instante preciso que uno elija? ¿Existe una forma de mostrar más seguridad que guardar silencio y comenzar a hablar cuando estimes oportuno?

Eso de que el hombre es dueño de sus silencios lo dijo el ya mencionado Aristóteles, como siempre acertado en sus apreciaciones. En concreto con este aforismo, me voy a permitir corregir a un grande. Él decía: «El hombre es dueño de sus silencios y esclavo de sus palabras». Yo mantengo que somos dueños de

nuestros silencios y de nuestras palabras. En su uso correcto reside la verdadera maestría de hablar en público.

## **Ejercicio**

Usa el silencio sabiamente y demuestra a la audiencia que tienes todo el derecho a expresarte libremente frente a ellos. A callar cuando lo consideres oportuno y a alzar la voz cuando sea necesario. Recuerda que nada resalta tanto una línea del texto expresada oralmente como la doble pausa: antes de comenzar la frase, un silencio; después, la idea fuerza; y, tras ella, otro silencio. Tampoco abuses: el tono de tu intervención puede resultar demasiado intenso y del drama al aburrimiento, como del amor al odio, solo hay un paso. De igual modo, hacer las pausas demasiado breves parece evidenciar cierta inseguridad o precipitación. La experiencia nos ayudará a aprender a manejarlas adecuadamente.

## SOBRE EL RITMO Y USO DE LAS PAUSAS

Hace unos años se realizó un estudio en el Instituto de Investigación Social de la Universidad de Michigan<sup>71</sup> que analizó cómo las diversas características del habla influyen en las decisiones de la gente.

Para dicho estudio se muestrearon 1.400 llamadas telefónicas, en las que se intentaba persuadir a quien estaba al otro lado de la línea de que participara en un sondeo telefónico. Se estudiaron aspectos como la velocidad y las pausas.

Con respecto a la velocidad, se demostró que era mucho más efectivo hablar moderadamente rápido que lento. Aunque no demasiado: de una excesiva velocidad parecía inferirse un engaño, y conllevaba la pérdida inmediata de la credibilidad. Por el contrario, hablar lentamente solía percibirse como «poco inteligente» o «excesivamente pedante».

En cuanto a los silencios, aquellos oradores que utilizaron pausas cortas y frecuentes, unas cuatro o cinco por minuto, obtuvieron resultados superiores a los que emitían el mensaje de una forma fluida pero continuada.

## MULETILLAS

La última letra del acrónimo VARERUM hace alusión a los peligros que conlleva el lenguaje dubitativo.

Por algo, el uso eficaz de la pausa (la U de VARERUM) y este último punto van seguidos. Las muletillas, esos molestos sonidos en los que nos apoyamos perturbando profundamente a la audiencia, deberían ser sustituidos por... — acabamos de mencionarlo— el silencio. Es decir, que esas pausas que nunca acabaremos de honrar lo suficiente, ese momento de silencio en el que conectamos con la audiencia aún más profundamente, no debemos ensuciarlos con palabras que, lejos de aportar algún valor al discurso, se lo restarán. Son como aquellos ganchitos naranjas que comíamos de niños (presentes en todos los cumpleaños): no aportaban ningún nutriente y encima te quitaban el hambre.

Está claro que todos los oradores necesitan el silencio para lo que te explicaba en el apartado anterior. Pero aún hay un motivo más: durante todo tu discurso vas a necesitar pensar. **Y se piensa... en silencio.** Este consejo bien vale para las relaciones humanas y es imprescindible en oratoria: procura pensar primero y hablar después. Y si necesitas unos instantes para reorganizar tu siguiente idea, créeme cuando te digo que son solo eso: instantes. Tu audiencia valorará el silencio tan positivamente como antes veíamos y, además, tú podrás estructurar en esos nanosegundos tu siguiente frase. No llenes esos instantes gloriosos para ambos (tu público y tú) alargando las vocales o introduciendo: ehhhh, mmmmm, esto... Trata de no usar latiguillos del estilo: ¿de acuerdo?, ¿se me entiende?, ¿vale? Repito: **todos los oradores necesitamos pensar pero se piensa en silencio.**

Cada vez que utilizas estas muletillas le estás dando a entender a tu audiencia que no confías demasiado en tu mensaje. Tampoco en ellos. Y, por si fuera poco, ni en ti mismo. Evítalas a toda costa, huye de ellas como de la peste. Otras fórmulas, más complejas, pero que igualmente expresan un lenguaje dubitativo restándote autoridad son: ¿verdad que sí?, ¿no os parece?, no estoy muy seguro pero..., no soy la más indicada... El uso exagerado de adverbios: normalmente, habitualmente, etc., también trasmite una falta de confianza e incertidumbre altísima. Por si fuera poco distraen y te hacen desenfocarte. ¡Muerte a las muletillas y al lenguaje dubitativo!

## ¿REPASAMOS?

**V** - Mantener un volumen adecuado para cada circunstancia.

**A** - Articular de manera limpia y clara.

**R** - Respirar de manera correcta.

**E** - Usar distintas entonaciones para enfatizar el significado.

**R** - Emplear un ritmo dinámico, con variaciones personales.

**U** - Usar pausas que faciliten la comprensión de la audiencia y tu propia comodidad.

**M** - Evitar las muletillas y el lenguaje dubitativo.

Ganarás en Autoridad en tu exposición y subirás los niveles de atención de tu público a voluntad. Después de este recorrido por cuerpo y voz, voy a repasar otros canales de comunicación no verbal imprescindibles a la hora de hablar en público: la importancia de la apariencia y la autenticidad.

## AUTORIDAD EN EL ATUENDO

La imagen que ofrecemos a los demás mediante nuestra apariencia es una fuente muy importante de comunicación no verbal. Esta apariencia afecta a nuestra credibilidad y a nuestra imagen pública. La credibilidad de una persona se construye a partir de la congruencia entre lo que esta dice, lo que hace y lo que transmite su apariencia.

La doctora Karen Pine,<sup>72</sup> profesora de psicología del desarrollo de la Universidad de Hertfordshire, pidió a un grupo de estudiantes que fueran a clase vestidos con la camiseta de Superman. Tenía una razón científica para ello: quería saber si la camiseta de héroe cambiaría sus pensamientos. Y así fue.

Los estudiantes que llevaban la camiseta de Superman se describieron a sí mismos como más agradables, más fuertes y superiores al resto de los estudiantes. Por tanto, la ropa afecta a nuestros procesos mentales y a nuestras percepciones, y puede cambiar nuestra forma de pensar.

Según la doctora Pine: «La ropa que vestimos nos influye de muchas maneras. Una de ellas es a través del significado simbólico que tiene una determinada prenda de vestir. Adoptamos las características que asociamos a esa prenda y esto tiene el poder de cambiar la forma en que pensamos». Esto es lo que conocemos como cognición investida.

¿Creías que era baladí elegir tu atuendo?

Recuerdo una vez dando clase en la torre PwC de Madrid, uno de los edificios más altos de Europa, que una mujer elegante me dijo: «Yo es que sin tacones soy incapaz de hablar en público». Lo dijo de una forma tan simpática que nos reímos todos, incluida ella, pero lo que decía tenía todo el sentido.

## DALE TU TOQUE PERSONAL

Analiza tu vestimenta y piensa si está reforzando aquello que quieres proyectar o no. Hay quien intenta vender la imagen de una persona sencilla y lleva más de quince pulseras en la muñeca. Hay quien nos dice que hagamos deporte y lleva un traje ajustado en el que apenas puede moverse. E incluso hay quien habla de calidad de producto y los zapatos tienen pinta de haber superado más de cuatro batallas (con muertos). Maquiavelo decía: «Pocos ven lo que somos, pero todos ven lo que aparentamos».

Según diversos estudios publicados en el *Journal of Consumer Research*,<sup>73</sup> las personas que, de alguna manera, rompen las «normas» con un pequeño «guiño» de rebeldía —ya sea mediante calcetines de colores chillones, uso de bambas de colores fuertes, accesorios originales...— son percibidas como «más competentes y con un estatus más alto».

Este «guiño de rebeldía» es lo mismo que estar diciendo: «Estoy dentro de mi grupo social, sigo las normas. Te puedes fiar de mí porque soy cercano pero, al mismo tiempo, tengo mi propia personalidad».

Alguien que sabe esto bien es Donald Trump, con su casi eterna corbata roja para mostrar su carácter combativo. El cocinero español Ferran Adrià, que da sus conferencias siempre sin corbata y en zapatillas deportivas, también conoce del impacto de su atuendo. Mark Zuckerberg reveló que tiene veinte camisetas grises iguales para no perder tiempo en decidir qué ponerse, pero escoger esta prenda y no un traje negro, una camisa rosa o una camiseta de Los Ramones también refuerza su discurso, ¿verdad?

## LO QUE TE CUENTAS CUENTA

Otro estudio publicado en 2012 en el *Journal of Experimental Social Psychology*<sup>74</sup> refirió que si al individuo se le decía que la bata blanca que llevaba era de médico, se mostraba más seguro y, por tanto, cometió menos errores en los test que se le pasaron. Sin embargo, si se le decía que la bata blanca era la de un pintor de paredes, los efectos eran los opuestos.

Como ves, el modo de vestir no solo tiene un efecto sobre los demás, sino también en nosotros mismos. Según Adomaitis y Johnson,<sup>75</sup> se observó que, cuando los empleados de una aerolínea vestían de modo informal, ellos mismos se comportaban de ese modo, en contraposición a cuando vestían de uniforme. Este cambio en el vestuario afectó a su conducta y al desempeño de su trabajo.

No son los únicos obsesionados con la importancia del uniforme, es decir, con la Autoridad que les otorga este atuendo. Otros estudios publicados por la Universidad de Northwestern demostraron que aquellos voluntarios que se pusieron la bata blanca de médico aumentaron su capacidad de atención y cometieron la mitad de errores que aquellos que iban sin bata blanca, mientras que los miembros del otro grupo al que se les dio batas blancas pero se les dijo que eran de pintor no lograron concentrarse tanto.

Te he contado todo esto porque quería refrendar, desde la ciencia, que la Autoridad se proyecta en dos direcciones: una, la que mostramos a los demás y, otra, la que nos contamos a nosotros mismos. Y, a la hora de contarnos una historia, la forma en la que estamos vestidos puede cambiar el guion por completo. La apariencia es un canal de comportamiento no verbal y cuenta tanto de ti como tus posturas, tus silencios o tus gestos. Eso sí, la marca la eliges tú, la diseñas tú y debe llevar tu sello personal. Mi marca preferida para mostrar Autoridad es la **Autenticidad**.

Quizás te suene la historia de Frank Abagnale Jr.<sup>76</sup> En solo cinco años trabajó con ocho identidades diferentes y pasó cheques falsos por un valor total de 2,5 millones de dólares en 26 países. Fue piloto, abogado o médico. Todo era mentira y él era un adolescente con mucho ingenio y talento para persuadir a la gente a creer lo que él deseaba. Llevado a la gran pantalla en la película *Atrápame si puedes*, en una de sus innumerables entrevistas ante la pregunta de

«¿Cómo convencía a todos?», su respuesta fue reveladora: «No tenían por qué no creerme. Hablaba con seguridad e iba uniformado».

## **Ejercicio**

Piensa en cómo vistes. Reflexiona sobre lo que dice de ti. Identifica lo que te estás contando. Ahora... es hora de revisar tu armario.

## AUTENTICIDAD

Recuerdo con cierta nostalgia mi época universitaria. Aquel primer día, en el que intentas aparentar que todo está bajo control (como si alguna vez fuera a estarlo), el tono de maquillaje barato para ocultar las ojeras y la agenda del curso escolar recién comprada, señal de que una nueva etapa se abría en tu vida. La sensación de que poder votar y entrar en los garitos de tu ciudad implicaba que me estaba haciendo mayor a pasos agigantados (bendita inocencia). Mientras que una parte de mí seguía pensando en pasar el recreo con las amigas del barrio y llegar a casa para hacerme una *meriendacena* (un día devolveré la gloria a ese término y lo pondré de moda en castellano; los estadounidenses han internacionalizado el *brunch*, ¿no? Pues eso, meriendacena).

Con la distancia, los éxitos y tropiezos obtenidos a lo largo de mis andanzas profesionales me hacen recordar mis orígenes. En mi caso puedo confesarte que fueron... un auténtico desastre. En esa necesidad de gustar a los que me rodeaban, me construí una armadura camaleónica para encajar en todas partes, porque, en realidad, no encajaba en ninguna. No quitaba el ojo de los modelitos de las chicas que acudían tan estilosas y felices a la universidad, como si llevaran haciéndolo toda la vida.

Tras recopilar toda la información que yo consideraba necesaria para hacerme un hueco en ese mundo, le pedí a mi madre —que es una estrella del concepto «corte y confección»— que fusilara todo aquello que llevaban mis compañeras o que salía en la serie *Al salir de clase*, cuna de grandes profesionales. Probé todos los estilos posibles: falda, pantalón, faldapantalón (otro gran *hit* del momento), modelos de lo más *hippy*, de lo más *pijo*, de lo más «hippijo» (vale, esta sí es inventada pero no me digas que no te imaginas el estilo). Hasta llegué a teñirme el pelo de colores en un afán desmesurado por ocupar mi sitio en aquel puzle.

La cuestión es que, cada vez que modificaba mi aspecto para adaptarme a mi nuevo entorno, no solo me alejaba de mi objetivo, sino que al llegar a casa solo conseguía reconocermme cuando me ponía el pijama y me recogía el pelo en un moño deshecho. Cuando falta autenticidad, el vestido se convierte en un disfraz.

Si con todos los personajes que me había creado no lograba mi hueco, ¿por qué no probar siendo, sencillamente, yo misma? Con tanta gente a la que deseaba

gustar, dejé de gustarme yo. Así que empecé a hacer cosas que me hacían sentir bien. Era la forma más sencilla, y desde luego la única que se me ocurría para hacer las paces conmigo misma. Volví a escuchar la música que más me gustaba, a leer la clase de novelas que me transportaban instantáneamente, a sacar de una vieja funda una guitarra con los mismos años que yo. A subir a clase tras el café y el bendito pincho de tortilla de la cafetería de mi facultad, después de todo nunca supe jugar al mus y siempre fui un poco empollona. A mostrar mi estado natural de exultante viveza, que tantas veces había aminorado porque una vez me dijeron que no era posible que siempre estuviera de tan buen humor...

Los días empezaron a ser más livianos. Ya no llegaba a casa con las sienas presionándome en la cabeza, ni tenía que liberar la carga de mis hombros en el felpudo de mi portal. Era yo misma, pesara a quien pesase. Y a partir de entonces, no he dejado de serlo.

Toda la información que recibimos de los clichés actuales va conformando, sin darnos cuenta, una serie de objetivos inalcanzables en nuestra cabeza. Estos pueden ser fuente de muchas frustraciones inconscientes: «debo ponerme esto», «debo hablar así», «debo comportarme de esta manera», «debo causar esta impresión». Debo, debo, debo. Y yo me pregunto... ¿a quién? ¿Desde cuándo estoy yo en deuda con nadie?

*En este escenario real que es la vida, vas a encontrarte con personas que se han aprendido a la perfección sus guiones, que interpretan maravillosamente el rol que han elaborado en su cabeza. Pero a menos que «escribas» tus propias líneas, aunque lo recites de memoria y sin olvidarte una coma, sentirás que has obviado una parte del texto, o que te has saltado un par de renglones, que siempre vas a destiempo.*

Es como recitar *Fuenteovejuna* en la película de *E.T.* Un sinsentido que no mejorará corrigiendo el texto. Solo desaparecerá cuando quemes sus páginas o las reescribas. El secreto del éxito social, y de una buena presentación, radica en la **autenticidad**.

Todos tenemos virtudes y defectos. Y por incómodos que sean estos últimos, intentar ocultarlos es un tremendo error. La excelencia inspira, desde luego, pero lo humano, el reconocimiento de tu naturaleza más cruda, conecta de manera inaudita.

## LA FIGURA DEL ANTIHÉROE

En un mundo que persigue la perfección como única forma de éxito o reconocimiento, esta figura es muy positiva para todos los que, aun no teniendo las cualidades que se atribuyen a los héroes, sí comparten sus logros y objetivos. El propio hidalgo Don Quijote de la Mancha es la referencia novelística más representativa de esta imagen. Porque al hablar de antihéroe no estoy hablando del villano, nada más lejos. Sino de un personaje más flexible, con más dosis de humor y humanidad, y mucho menos rígido, que un héroe de película. Compara a Superman:<sup>77</sup> «Hay un bien y un mal en este universo, y esa distinción no es difícil de hacer»; con Clint Eastwood en *Harry el fuerte*:<sup>78</sup> «No hay nada malo en disparar siempre que se dispare a las personas adecuadas». Clara diferencia entre un héroe y un antihéroe.

Si hablando en público, o en privado, reconoces tus miserias, se produce una curiosa paradoja: aquello que creías que más te diferenciaba de tu público, ese rasgo tan tuyo, esa particularidad que supuestamente os alejaba, será precisamente el atributo que más os vincule, ya que proyectarán en ti algo que ciertamente nos pasa a todos: que nos sentimos maravillosa y terriblemente distintos de los demás. Aceptarte a ti les hace sentirse bien con ellos porque, de algún modo, también se están aceptando. Mostrar tus cicatrices, como en ese concepto japonés consistente en pegar pedazos rotos con oro (*kintsugi*, «carpintería con oro») les ayuda a curar las suyas. Para mí, es una de las motivaciones más hermosas: querer mostrarte ante el público como lo que eres.

Maysoon Zayid<sup>79</sup> (@Maysoonzayid) comienza su discurso diciendo sonriente: «Cuando decidí nacer, pensé en dar un toque dramático a mi debut en la vida. El médico que debía atender a mi madre en el parto estaba borracho, así que no estaba preparado para mi entrada triunfal. Perdí oxígeno durante tres minutos, lo que me provocó ciertos daños cerebrales. ¿El resultado? Tengo parálisis cerebral y me sacudo como una maraca».

Tras frases como «Soy una mezcla entre Shakira y Muhammad Ali», el auditorio la ama, la ven con la Autoridad de una comediente de primer nivel y el protagonismo lo toma el humor y no, como podría haber sido, su parálisis cerebral. Cuando dice: «La discapacidad es tan visual como la raza y no está tan mal visto, nadie te discrimina por ello», ¡zasca! Esta mujer musulmana, de

ascendientes palestinos, habla desde la Autoridad absoluta cuando dice que si ella puede lograr sus sueños (primera mujer musulmana comediente) nosotros también deberíamos.

Ser auténtico significa quererte con el «pack completo»: saber reírte de aquella vez que metiste la pata hasta el fondo y honrarte por lo que haces de maravilla. ¡Qué absurda necesidad de hacer de menos precisamente aquello en lo que eres brillante! Disfruta tu rareza y sé tú mismo. A no ser que seas Batman (entonces, sé Batman, que con tanto antihéroe de lo contrario vamos cortos). Charles Bukowski decía: «¿Puedes recordar quién eras antes de que el mundo te dijera quién debes ser?».

No hay nada que genere más Autoridad que ser **auténtico**, y ser auténtico implica ser coherente: ser lo que se dice, decir lo que se hace y hacer lo que se es. Estar en común unión con tu esencia y respetar tus valores por encima de todo y de todos, si es necesario. Mi amiga Ana Orantos (@Orantos), doctora en Comunicación y Sociología, tiene un hermoso paralelismo para la autenticidad. Ella dice que «si fuéramos películas, ser auténtico no te garantiza ser un éxito de taquilla, ni siquiera te garantiza un final feliz, pero todo el que te vea deseará que tu final no llegue nunca».

## EJEMPLO DE AUTENTICIDAD EN EL DISCURSO

Un discurso que irradia autenticidad en apenas 4 minutos es el del actor Ashton Kutcher en los Teen Choice Awards<sup>80</sup> (premios otorgados por el canal de televisión estadounidense FOX, de acuerdo con el voto adolescente de trece a diecisiete años relativo al cine, a la música, a la televisión, etc.). En esa charla, que encontrarás fácilmente en internet, Chris, pues es el verdadero nombre del artista y así lo reconoce públicamente, ofrece tres claves auténticas, no solo para los adolescentes sino para todos nosotros. Debes verla. Arrolladora.

Si quieres otro ejemplo en español busca en internet a Lola Flores<sup>81</sup> reclamando que se cuidaba más a los artistas extranjeros que a los nacionales. La creencia de que todo lo de fuera era mejor le lleva a improvisar un minidiálogo inventado a modo de queja:

—Señora, qué bonitas medias lleva, ¿son americanas?

—Pues no, señor, son de Sabadell.

¡Con todo su arte!

Otro ejemplo auténtico por los cuatro costados en una entrevista en la tele a mi admirado Ricardo Darín<sup>82</sup> contando una anécdota en la que renuncia a una película en Hollywood. Esta no te la cuento, ¡tienes que verlo! ¡Auténtico total!



Video Realidad Aumentada

**EJEMPLO**

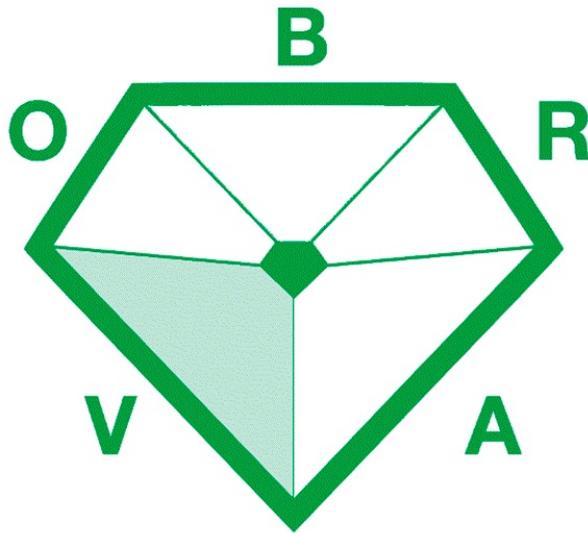
**AUTORIDAD**

Por Mónica Galán

«Valor es lo que se necesita para levantarse y hablar, pero también es lo que se requiere para sentarse y escuchar.»

Winston Churchill

## 4. VALOR



Voy a desvelarte cómo generar Valor en tu discurso con el Método BRAVO. Como siempre, con nuestros tres enfoques:

1. Aportar Valor en tu **temática** con tu mensaje y la estructura de tu discurso.
2. Aportar Valor a tu **audiencia** con tus palabras y la magia del *storytelling*.
3. Aumentar tu Valor **personal**, gracias a las técnicas de PNL y sobre todo gracias a preparar tu presentación oral.

## CREAR ES AÑADIR VALOR

«Cada vez que hablas, modificas la realidad, modelas tu futuro y el de los demás.» Sí, ya sé que esta sentencia no es fácil de digerir, así que vuélvela a leer y tómate todo el tiempo que necesites para procesarla.

Rafael Echeverría,<sup>83</sup> padre del *coaching* ontológico, defiende que el lenguaje es acción: «Al hablar creamos realidades —asegura—. Al decir lo que decimos, de un modo y no de otro, abrimos o cerramos posibilidades para nosotros mismos y, muchas veces, para otros. Cuando hablamos, modelamos el futuro, el nuestro y el de los demás».

En su obra *Ontología del lenguaje*, Echeverría sostiene que «la vida es el espacio en el que los individuos se inventan a sí mismos». Y lo hacemos a través de lo que nos decimos los unos a los otros. Así pues, hablar es crear. Y crear, siempre, es añadir Valor. «Cada vez que hablas, modificas la realidad, modelas tu futuro y el de los demás.»

Este, el **Valor**, es el siguiente elemento del Método BRAVO del que me gustaría hablarte. Pero antes de hacerlo, permíteme que te prevenga de cometer un error muy común: confundir el precio de algo, su coste y su valor. De saber distinguir adecuadamente la diferencia entre estos tres elementos dependerá tu éxito a la hora de hablar en público en general, y de crear tu presentación en particular.

El precio es el valor numérico que le otorgamos a una transacción. El coste será lo que pagar dicho precio nos supone. Y la percepción de Valor es la racionalización de las emociones que la adquisición suscita.

Dicho esto, ¿cuándo decimos que algo es barato? Cuando nuestra percepción de Valor no supera el coste. Si sucede lo contrario, aseveramos que algo es caro, sencillamente porque lo que creemos obtener con su adquisición es inferior al esfuerzo de pagar su precio.

Deja que te ponga un ejemplo tangible. Imagina que tienes que comprar ropa para asistir a un evento importante de trabajo y debes decidir el presupuesto. Podría mencionar a mi madre, como abanderada de una frase que seguro que también os ha dicho la vuestra con respecto a la ropa: «Lo barato sale caro,

compra una prenda buena, que te dure». ¿A que sí? Solo llamarlo «prenda» ya es «muy de madre». Y lo cierto es que tenía razón (como en tantas cosas). Comprar un traje, en una firma cuya calidad sea excelente y no barata precisamente, puede resultarte una auténtica ganga. ¿Cómo? Tan solo tienes que recordar el capítulo de Autoridad y las claves de la apariencia. Si la imagen que te ayuda a proyectar hacia fuera, y a sentir desde adentro, es una imagen profesional, segura y de calidad, el valor que te reportará el atuendo es infinitamente mayor a su coste, aunque al pasar la tarjeta te dé un calambre en el bolsillo.

Antonio Machado decía que «solo el necio confunde valor y precio». Recorrer la ciudad, e incluso el país, para ir a ver a un amigo de toda la vida puede ser el acto más rentable del mundo. Asistir a un curso de poco coste o incluso gratuito puede ser lo más caro que te hayas permitido en el mes. Nuestro objetivo como oradores debería buscar que, independientemente de lo que le pueda costar escucharnos a nuestro público, el Valor que aportemos sea tan grande que, al concluir, la audiencia esté prácticamente en deuda con nosotros.

¿Tiene tu discurso controlado el coste y potenciada la **percepción de Valor**?  
¿Eres capaz de crear nuevas realidades en las mentes tus oyentes?

Ha llegado la hora de generar Valor con tus palabras.

No importa si has trabajado bien la Bienvenida, el Reconocimiento y te has ganado la Autoridad: si no aportas Valor, serás como las burbujas del champán, algo efímero.

Genera el máximo Valor con tus palabras de modo que la percepción de tu audiencia se dispare. Considera que, de partida, cualquiera que te escuche está pagando un precio muy alto de antemano. No quiero decir que haya desembolsado una pingüe cantidad de dinero para verte (que puede ser); digo que, en cualquier caso, atenderte conlleva un coste de oportunidad tremendo, pues si el tiempo es oro, la atención es un recurso tan caro que ni todo el metal dorado del mundo lo puede comprar.

Habla de tal modo que ese «precio» que pagan por escucharte les parezca más un regalo que una adquisición, que el coste que suponga aceptar lo que dices les sea liviano y que, por el contrario, su percepción de Valor suba hasta el infinito (y más allá).

## EL PUENTE DE LA COMUNICACIÓN

«El invierno más duro de mi vida ha sido un verano en San Francisco.» Demasiado frío para mí, incluso en la época estival, pero ¡qué maravillosa ciudad! Un paseo cualquiera podía acabar en una serpenteante calle plagada de flores, un barrio bohemio de pintorescas casas victorianas o un parque nacional, otrora base militar reconvertida, en cuyos jardines puedes encontrar una fuente que hace los caprichos de los miles de acólitos de la saga *Star Wars*. ¿Por qué? Por tener como protagonista principal una réplica a tamaño natural del gran maestro de la fuerza. Estoy hablando de Yoda, indudablemente.

Muy cerquita de esta estatuilla se encuentra el emblemático Golden Gate, el puente más famoso, más fotografiado, más desafiante tecnológicamente y más amenazado por la naturaleza y por la literatura fantástica.

Desde que lo conocí no he dejado de pensar que ese puente es la alegoría perfecta para hablar de una presentación oral, de la comunicación hablada. Deja que me explique. El objetivo primordial del puente es unir dos orillas, en el caso del Golden Gate, es el vínculo entre la península de San Francisco y el condado de Marin. En el caso de la comunicación hablada es la conexión entre tu audiencia y tú. No importa cuántos metros de luz (expresión arquitectónica que designa la distancia en proyección horizontal) os distancien, importa cuán bien estén conectados, y cómo de fuerte es la estructura que da cuerpo a la magnífica construcción.

Ha salido en tantas películas que, aun no habiendo visitado la ciudad, apuesto a que tienes una imagen clara del famoso puente rojo (o anaranjado internacional, que dicen ellos). Deja que te recuerde a grandes rasgos las partes del mismo: los anclajes a la orilla del río donde el puente empieza y termina, las torres gigantes que lo presiden, los cables principales que soportan el peso y los tirantes, esos cables más finos que sujetan la última parte: la base colgante o tablero.

## LA CLARIDAD COMO VALOR

Existen dos lugares en el mundo con una maquinaria de marketing turístico espectacular. La primera es llamar a París la «Ciudad de la Luz» cuando tiene una media de días de sol bajísima. La segunda es la ciudad de San Francisco y su sempiterna imagen del Golden Gate despejado, ya que si has visitado la ciudad californiana es probable que hayas sufrido la famosa niebla que impide ver el puente. Sé que el apelativo de *Ville Lumière* (Ciudad de la Luz) tiene más que ver con que en el siglo XVII París tuviera el primer alumbrado público del mundo y con haber sido la cuna, un siglo después, del fenómeno que conocemos por Ilustración, pero como española acostumbrada al sol me me hubiera encantado visitarla con un tiempo más parecido al que viví en San Francisco, ciudad a la que curiosamente llaman el París del Oeste.

No sé si por su majestuosidad, por el icono que representa o porque tuve la enorme suerte de disfrutar una visión clara, una instantánea limpia de la pasarela en suspensión más famosa del mundo, fue en aquellas vacaciones cuando tuve una revelación sobre las claves más importantes de la comunicación, gracias al icono de la bahía de San Francisco.

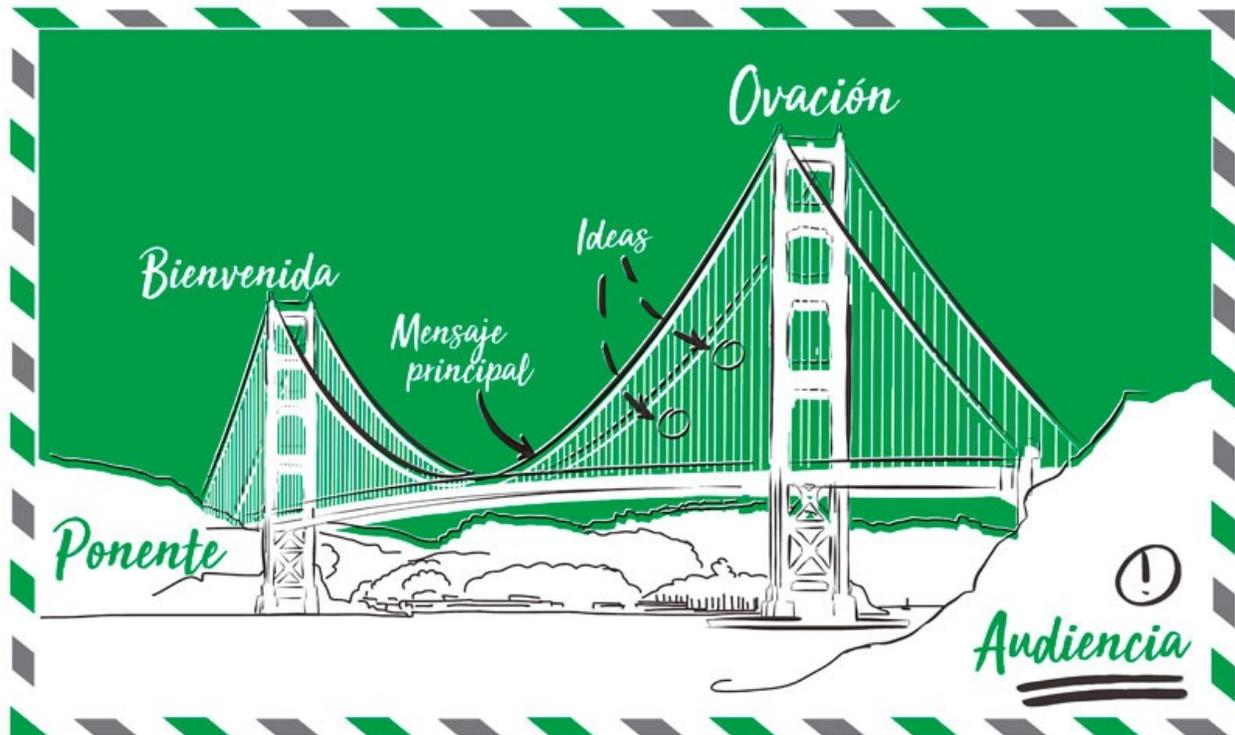
Desde aquel momento el Golden Gate será para siempre el Puente de la Comunicación, una pasarela bidireccional que parece mágicamente suspendida, capaz de conectar al ponente con la audiencia.

En esta metáfora, los anclajes sois tú y tu audiencia, cada uno en su orilla, unidos por un camino bidireccional: la base del puente, que es en sí la comunicación.

Las torres de suspensión, los dos pilares que aguantan el peso de la estructura, son el inicio y el final de esa exposición (en el Método BRAVO son la Bienvenida y la Ovación).

Cada tramo del camino se sostiene por medio del cable principal, que va a lo largo de todo el puente. El cable principal que dibuja la línea del puente es como el hilo conductor de la comunicación. Esa parte es el mensaje. Un hilo grueso y resistente (un metro de ancho en el puente de San Francisco) de importancia cardinal para soportar esta maravilla de la ingeniería.

Comparto contigo una versión de los garabatos que hice aquel día para que veas más claro, nunca mejor dicho, a qué me refiero con esta metáfora en el Método BRAVO.



Los tirantes, los cables verticales que unen el cable principal con la calzada del puente, son las ideas de distintos tamaños, más cortas o más largas, que se agarran al mensaje y aguantan el tablero. Aunque se asemejan al mensaje principal (cable principal), son más finas, empiezan y acaban, y acompañan al hilo conductor a lo largo de toda la estructura. ¿Ves la similitud?

Ha llegado la hora de construir tu propio **punto de comunicación** con la audiencia.

## EL MENSAJE

Para diseñar el mensaje principal que aporte Valor a tu discurso tendrás que hacer acopio de todos tus conocimientos.

ACOPIO es el acrónimo clave que te revelará cómo configurarlo.

Truco extra. Ya te habrás dado cuenta de mi pasión por la acronimia, procedimiento por el que se puede formar una palabra con la letra inicial de otros términos.

Como sabes, Método BRAVO es el acrónimo de: Bienvenida, Reconocimiento, Autoridad, Valor y Ovación. Reconozco que yo genero acrónimos en mi mente casi como un juego, siempre me gustaron las palabras. (Las coleccionaba cuando era una niña, incluso las metía en cajas de colores según su significado y su significante. Por ejemplo, en la caja blanca podía meter palabras como: *nube*, *azúcar*, *espuma*, etc., lógicamente por su color, y compartiendo cubículo con ellas, palabras como *abuela*, *futuro* o *amistad* por lo que implicaban para mí.)

Crear acrónimos como regla mnemotécnica o para explicar conceptos novedosos puede ayudarte mucho. Si quieres una pequeña ayuda para esto, cuando tengas un listado de elementos de los que quieras hablar, selecciona la primera letra de cada uno de ellos e introdúcelas en esta web gratuita llamada: Buscapalabra,<sup>84</sup> te dará un listado de las palabras, con sentido completo, que pueden formarse a partir de las letras introducidas.

Vamos a lo importante. ¿De qué tengo que abastecerme para formular un buen mensaje? ¿De qué tengo que hacer ACOPIO? De estas seis características:

- A** – Acción: mensaje orientado a que algo suceda.
- C** – Claridad: que todo el mundo pueda entenderlo.
- O** – Objetivo: diseña tu mensaje con un fin en mente.
- P** – Precisión: tu credibilidad depende del rigor del mensaje.
- I** – Interesante: ¿por qué debe escucharte tu audiencia?

**O** – Oportuno: considera el contexto de tu mensaje y adáptalo a él.

Procura cumplir todos estos preceptos para entregar a tu audiencia un mensaje imbatible. En cada caso, he seleccionado un ejemplo de anuncio publicitario en el que se destacará cada característica. Te invito a analizar los ejemplos e incluso a buscarlos en la red.

**A de Acción:** recuerda que el lenguaje es acción. Comienza tu discurso con un mensaje impactante. Uno que incite a la audiencia al movimiento. Contamos algo para que suceda algo. Lo contrario sería divagar. Si tras ese mensaje imbuido en la presentación no cambia algo, tanto orador como audiencia han perdido el tiempo.

*Para inspirarte, busca este ejemplo de «presentación» orientada a la acción, en forma de anuncio de la marca dentífrica Colgate<sup>85</sup> (Colgate, «Cierra la llave»). En él, una persona se dispone a lavarse los dientes, abre el grifo y comienza a cepillarse. Mientras tanto, varias personas aprovechan para lavar una fruta, recoger agua para cocinar e incluso beber. El mensaje es rotundo: «Cuando te lavas los dientes con el grifo abierto, estás malgastando 10 litros de agua: cierra el grifo». Más guiado a la acción, imposible.*

**C de Claridad:** debe ser sencillo y tiene que poderlo entender cualquiera (¿has escuchado eso de que los mensajes deben ser entendidos tanto por un niño como por una abuela?), por lo que procura que todo el mundo pueda comprender fácilmente la idea más importante de tu discurso.

*En el caso de la claridad me gustaría mencionar el ejemplo de una marca española Chicfy. Hablar de economía colaborativa y de ropa de segunda mano podría no ser muy atractivo y, sin embargo, el comercial de la marca malagueña ha sido un éxito por su claridad y su fórmula pegadiza. De una manera clara y simpática han explicado cómo funciona la aplicación con una canción tontorrón (que por otra parte no puedes dejar de ver: Chicfy, «Chic para mí»);<sup>86</sup> más allá del famoso «Claro que sí, guapi», con este claro mensaje exponen el funcionamiento: «Te compro ropa, luego la vendo, así consigo este rollo que yo tengo». En unos minutos, miles de fans. Efectos secundarios de un mensaje claro y divertido.*

**O de Objetivo:** debe crearse con un fin en mente: ¿qué reflexión específica quieres que tenga la audiencia a través de tu mensaje? Muchas veces, los

oradores no tienen claro el objetivo y, sin un fin concreto, esperar que la audiencia infiera exactamente lo que tú quieres decir sería como pretender que alguien te encuentre en una gran ciudad sin haberle transmitido tus coordenadas. Hablar bien en público implica pensar bien en privado, entre otras cosas, debes pensar lo que quieres que tu audiencia se cuestione después de hacerle entrega de tu mensaje.

*«El porro más caro del mundo.» Esa fue la campaña más punzante de la Dirección General de Tráfico<sup>87</sup> de hace unos años. Una serie de objetos o, mejor dicho, de decisiones al respecto de ellos (móviles, gafas de sol, bebidas alcohólicas) que pueden resultar terriblemente caros a muchas personas. El objetivo de estos mensajes es claro: el uso de esos objetos, en ocasiones, no está prohibido, pero en el coche es prohibitivo.*

**P de Precisión:** la información debe ser precisa. Un mensaje clave, la espina dorsal de tu presentación oral, debe tener rigor y ser útil para todo el que la escuche. Incumplir esta premisa y confundir a la audiencia con un dato importante, inventarte una cifra por ignorancia o por dejadez tirará por tierra toda la comunicación, no solo ese mensaje.

*Salto al pasado. Anuncio Pirelli Zero Grados.<sup>88</sup> Año 1986. Ese color de la imagen de un camión que podría haber salido en El coche fantástico. Voz metálica, grave y rotunda: «Este camión pesa 13.000 kg, transporta 40 toneladas y desarrolla 400 caballos de potencia, de nada sirve sin una avanzada tecnología en neumáticos». Mensaje precioso y credibilidad inmediata, cómo no recordar su lema: «La potencia sin control no sirve de nada».*

**I de Interesante:** el mensaje debe ser atractivo para el receptor. Procura que tu acercamiento en ese mensaje sea de interés para tu audiencia, no te limites a repetir frases trilladas, busca ese lado menos conocido que aumente el interés de los que te escuchan.

*Interesante es la campaña publicitaria que desarrolló Acción contra el hambre.<sup>89</sup> Una tierna adaptación de un experimento en el que dos niños tienen preparado un plato de merienda pero uno está vacío y el otro tiene un sándwich con chocolate. En el comercial de esta ONG acercan de una manera amigable una idea muy interesante: «En un mundo con capacidad para alimentar al doble de su población 3,5 niños siguen muriendo por desnutrición aguda cada año».*

*Deberíamos aprender, porque los críos dividen con una agilidad pasmosa el bocata en dos partes iguales y las comparten tan felices. Interesante iniciativa.*

**O de Oportuno:** no olvides la importancia del contexto temporal en el que te encuentras y úsala para mejorar tu discurso, le otorgará la viveza que tiene el momento actual. Por maravillosa que sea esa charla que puedes reproducir en tu ordenador, no hay nada como vivir en el momento presente ese acto de comunicación vivo que es una presentación oral. Un apunte que no puedo evitar: ¿cuántas veces hemos admirado a la persona que se encuentra en el momento oportuno, en el lugar indicado y qué poco nos preocupamos de ser la persona... adecuada? (vamos, de trabajarnos a nosotros mismos, nuestras habilidades o nuestras creencias).

*En cuanto a ser oportuno, los anuncios de refrescos o bebidas espirituosas se llevan la palma. Heineken<sup>90</sup> en 2016 aprovechó el 40 aniversario de una de las canciones más míticas de la historia, Bohemian Rhapsody, como tributo a la banda de las bandas: Queen. Además de divertido, es imposible no sentirse identificado con algunos de los desconocidos que la entonan (más bien al contrario), con toda la pasión del mundo. Eso es aprovechar el momento y tratar de unir una canción, que es difícil no admirar, con el consumo de una marca de cerveza (escuchar esta canción sin asentir durante su parte final es como no haberla escuchado en absoluto).*

## FILTRA CON «ACOPIO» LA VALIDEZ DE TU MENSAJE

¿Cumple tu mensaje, ese cable principal, con las premisas del acrónimo ACOPIO? ¿Sirve de nexo, de hilo conductor, de toda la comunicación?

Una vez definido, podrás mencionarlo explícitamente en tu intervención, ya sea en la introducción o en la Bienvenida, o en la conclusión o cierre; o de forma implícita en el desarrollo de la misma, en cualquier caso cumplirá la misma función de sujeción de la estructura que te describía anteriormente.

Si descuidas el mensaje se va a notar, y puede que tu audiencia quede un poco desubicada tras tu intervención, como si alguien hubiera tirado del cable y lo hubiera desconectado.

Trabaja en profundidad el mensaje de tu presentación. Trata de condensar la idea más importante de toda la presentación en una frase, o incluso en un tuit de 140 caracteres como máximo (aunque ahora pueda ser el doble), que conduzca a la Acción, que sea lo suficientemente Claro, que tenga un Objetivo definido y, por supuesto, que sea Preciso, Interesante y Oportuno.

Te comparto ahora un gran mensaje dentro de un discurso que, como siempre, podrás encontrar fácilmente en internet. Con más de 40 millones de visualizaciones procedentes de más de 160 países (la charla TED más vista hasta el momento), sir Ken Robinson,<sup>91</sup> comparte de manera magistral su opinión sobre el sistema educativo y, aunque reconoce la importancia de que los niños sepan matemáticas, remarca la misma necesidad de saber bailar, dibujar y cantar.

Si tuviera que resumir esta charla en una sola frase que pudiera usar en Twitter, diría que el mensaje fundamental de sir Ken Robinson es: «La creatividad es tan importante como la alfabetización y no se tiene en cuenta en la escuela. Estamos aniquilando el talento de los niños» (140 caracteres, *et voilà!*).



### **Crea tu propio mensaje**

Diseña tu mensaje fuerza, ese en el que se apoyarán todas las ideas de tu exposición. Procura que cumpla con todas las premisas de ACOPIO: dirigido a la Acción, Claro, con un Objetivo definido, Preciso, Interesante y Oportuno. Esta manera de diseñar un mensaje te va a empujar a pensar en «titulares», a extraer lo más importante de una comunicación. También es muy útil para encontrar un eslogan, condensar en una sola frase o un par de ellas lo esencial que quieres transmitir en tu presentación oral.

## EL VALOR DE LA ESTRUCTURA

Llegamos a un momento esencial en este método. Al principio del libro te contaba por qué es recomendable no aprenderse el discurso de memoria, ¿recuerdas? Memorizar cada frase por miedo a quedarte en blanco es, curiosamente, una receta perfecta para lograr esa temida situación. En ese momento, lo único que recomendaba memorizar era la primera frase, acaso el primer minuto de charla y el momento del cierre, antes de la deseada ovación.

Hay un aspecto más que repito hasta grabar en mi memoria y es la propia estructura del discurso, no tanto porque vaya a pronunciarla, sino porque va a ser una guía en el camino. El proceso de estructurar un discurso o exposición tiene dos fases. Una fase de SELECCIÓN y recopilación de ideas que refrenden el mensaje principal y una segunda fase de ORDENACIÓN en la que se decidirá la disposición de las mismas.

## ESTRUCTURA. PRIMERA PARTE: SELECCIÓN

Desde el comienzo del Método BRAVO has podido recopilar información en los apartados de:

**Bienvenida:** primera incursión a tu temática, empieza a relacionarte con ella.

**Reconocimiento:** en el sentido de comenzar a profundizar en el tema.

**Autoridad:** en el que tomar conciencia de qué contenidos estás más legitimado y por qué.

**Valor:** en este apartado del método vamos a seleccionar y ordenar las ideas más importantes.

La gran paradoja de las presentaciones es que cuanto más quiero contar en ellas, menos capaz es la audiencia de procesarlas. Es más fácil comerse una rodaja de sandía que la sandía entera. Hagamos «piezas pequeñas» de esa gran fruta que es toda la información que has recopilado en los apartados anteriores y seleccionemos las más «apetitosas».

Seleccionar significa identificar aquello que queremos; elegir, por tanto, implica rechazar lo que no queremos, tarea nada sencilla (no nos gusta renunciar a nada, pero debes recordar que, en este caso: menos es más).

Lo primero que debemos seleccionar es el mensaje. Para ello has realizado el ejercicio anterior. Una vez tienes preparado tu mensaje fuerza (cable principal de tu estructura), el resto de las ideas deben apoyarse en él, refrendarlo para que toda la estructura tenga un sentido completo.

Voy a ofrecerte un mecanismo para seleccionar las ideas que incluirás en la preparación de tu intervención. Es muy sencillo, un ejercicio dicotómico para clasificar los ingredientes de tu charla, discurso o exposición.

## ¿ERES CEREBRO O CORAZÓN?

Uno de mis cómics favoritos del ilustrador Nick Seluk se llama así: *Heart and Brain*<sup>92</sup> («corazón y cerebro»). En cada viñeta se encuentran estos entrañables personajes: el sensato y responsable Cerebro (hasta el punto de ser un poco obsesivo con sus deberes) y Corazón, un compañero impulsivo y emocional (mucho más errático y despreocupado por las consecuencias). Discuten temas elementales en unas ocasiones y realmente profundas en otras: cómo gestionar sus impuestos, lugar de vacaciones, qué comer, etc. A veces, contemplan la posibilidad de hacerse con una mascota (adivina lo que le gustaría a Corazón... quiere cuidar cualquier ser vivo, desde un pequeño cachorro ¡a un delfín adulto!)

Para muestra un botón. En un momento determinado esta es su conversación:

—Cerebro: «Me preocupa nuestra situación financiera».

—Corazón: «Oh. ¡Vayámonos de compras para aliviar el estrés!».

Te recomiendo que le eches un vistazo porque la selección de las ideas en una presentación tiene mucho que ver con las características de estos dos personajes y además te vas a sorprender de lo ingeniosas y divertidas que son.

A la hora de elegir ideas/cerebro o ideas/corazón, ningún bando es mejor que el otro. La combinación de ambos es, sin embargo, la mezcla explosiva entre **logos** (capacidad de razonar y respaldar con datos) y **pathos** (habilidad para aludir a emociones y valores) que ya planteaba Aristóteles en sus principios de oratoria.

El uso de *logos* y *pathos* dará lugar a **ethos** (confianza y credibilidad, fiabilidad de la fuente), es decir, que conseguiremos que el discurso tenga la capacidad inequívoca de persuadir a la audiencia de una manera extraordinaria.

**Ideas cerebro (logos).** Son aquellas que refrendan desde un punto de vista científico, matemático y/o racional nuestros argumentos. Puedes usar estadísticas, definiciones, experimentos, estudios, testimonios de expertos, certificaciones; datos cuyas fuentes sean fidedignas, y que, por cierto, debes mencionar. Si te has dado cuenta, yo también he utilizado en este libro experimentos de grandes universidades y estudios de éxito que refrendan las

ideas principales que he querido transmitir. El rigor de dichas fuentes aporta un peso específico importante a mi texto, con ellas apelo al intelecto y demuestro, desde la ciencia, la perspectiva de mis premisas.

**Ideas corazón (*pathos*).** «No solo de pan vive el hombre», y no solo de evidencias científicas se nutre una presentación. Al tiempo que ofreces rigor, investigación y preocupación por las fuentes, necesitas contar historias con alma para conectar con la parte más emocional de tu audiencia.

Los relatos son la forma privilegiada de transmitir ideas corazón. Debido a su importancia les dedico un apartado especial para ellas más adelante: «*Storytelling*», o el arte de contar historias.

Exponer tan solo a base de datos científicos convertiría tu charla en un informe: algo aburrido e inerte. Hacerlo a base de anécdotas e historias apelando exclusivamente a la parte emocional de la audiencia (y obligándole a dar un salto de fe) roza la manipulación y huele a «charlatanería». Si hace unos instantes mencionaba los estudios científicos que he utilizado, ahora te pido que recuerdes las veces que he compartido una anécdota personal o historia para ejemplificar un argumento. ¿Te suena alguna? El objetivo, nuevamente, consiste en encontrar el equilibrio entre el uso de ideas cerebro e ideas corazón (las más racionales y las más emocionales) para expresar tus argumentos aumentando el Valor de tu exposición y sobre todo tu credibilidad (*ethos*).

### **Ejercicio corazón y cerebro**

Busca 10 «ideas cerebro», referencias científicas que refrenden los conceptos que vas a transmitir con tu temática, estudios relacionados que se hayan publicado, gráficos, porcentajes o estadísticas. Después veremos cómo ir incluyéndolas y en qué orden. Por el momento genera tu pack de «ideas cerebro».

### **Ejercicio**

Selecciona 10 «ideas corazón», haz un recopilatorio de ejemplos, metáforas, anécdotas (tuyas o no) que puedan ilustrar tus contenidos de manera amigable y humana. Aunque la maestría implica saber cómo usarlas (te daré claves extra en el apartado «*Storytelling*»), tu primera preocupación debe ser recopilar varias de estas ideas para que sirvan a tu propósito de lograr la credibilidad en el argumento, *ethos*, el equilibrio entre las historias y los datos.

## **ESTRUCTURA. SEGUNDA PARTE: ORDENACIÓN**

La primera parte de la estructura consiste en el proceso de selección de ideas, ahora llega el turno de su ordenación.

Curiosamente, el orden suele descuidarse. Bajo la premisa de que solo la información importa, nos limitamos a cumplir con su «entrega» sin tener en cuenta su disposición. Lo que puede provocar la dispersión inmediata del orador y, consecuentemente, de aquellos que le escuchan.

Piénsalo así, cuando tienes en tu cabeza lo que quieres decir pero no tienes en cuenta el orden, es como querer cocinar una dificultosa receta clásica sin prestar atención a los pasos: tienes muchas posibilidades de que el plato salga mal.

Para evitar esta situación voy a plantearte patrones de ordenación sencillos que te ayudarán a organizar tus ideas. De modo que tú y tu audiencia podáis «degustar» la información sin salir empachados y con total satisfacción.

Un patrón de ordenación es una referencia, una guía, para que tu audiencia no se pierda con la exposición de contenidos. Y, desde luego, para que no te pierdas tú al enumerarlos. Aquí tienes varios modelos:

## PATRÓN GRADUAL Y CRONOLÓGICO

Nos ayuda a disponer el material de manera ordenada, a describir una secuencia de forma que sea fácil de seguir por el interlocutor. Puede ser cronológico si la temporalidad de los hechos dicta el orden. Lo común en las presentaciones es utilizar el recurso «presente, pasado, futuro». Comienzas explicando cómo está la situación ahora mismo, cuál es el origen de esta situación y qué podría suceder el día de mañana. También he presenciado exposiciones prodigiosas que comenzaban desde un enfoque futurista e iban acercándose al presente, como la de la prestigiosa diseñadora Anab Jain,<sup>93</sup> que comenzaba así:

Me gano la vida visitando el futuro. No solo un futuro, sino muchos posibles futuros, trayendo evidencias de ellos para que ustedes las experimenten hoy. Como una arqueóloga... del futuro. Con los años, he ido mostrando evidencias de mis muchos viajes a ese futuro como una nueva especie de abejas sintéticas o una lámpara que funciona con azúcar; una computadora para cultivar alimentos.

Puedes encontrar esta charla en <[TED.com](https://www.ted.com)>. Los proyectos de Jain muestran por qué es importante luchar por el mundo que queremos y crear un futuro deseable para todos.

Como acabamos de comprobar, el patrón gradual suele apoyarse en estructuras con las que estamos profundamente familiarizados, como el tiempo. Otra muy común también como consumidores de noticias que somos, es el patrón gradual de la importancia. Con respecto a esta, podemos recordar la típica estructura periodística que consiste en presentar inicialmente la información esencial para ir luego pasando progresivamente a los detalles. No necesitas recurrir a una conferencia específica para encontrar este patrón de la importancia, puedes acudir a cualquier periódico en este instante y comprobar que las noticias se escriben utilizando esta ordenación, conformando esta estructura gradual que en lenguaje periodístico se conoce como «pirámide invertida».

El patrón cronológico nos ayuda a contextualizar nuestra exposición de manera muy rápida. Philip Zimbardo,<sup>94</sup> un maestro en su uso y, curiosamente, un genio de la psicología del tiempo, asegura que la felicidad y el éxito se encuentran arraigados en un rasgo que la mayoría de nosotros no solemos tener en cuenta: la forma en que nos orientamos frente al pasado, el presente y el futuro. Sugiere que deberíamos calibrar nuestra perspectiva del tiempo como un primer paso para mejorar nuestras vidas.

Comento su ejemplo en este libro por cómo habla sobre la tentación desde sus orígenes y hace una broma con respecto a Eva y a Adán en el principio de los tiempos. Tras esta primera broma se va acercando a nuestros días y a la forma que tenemos de tomar decisiones en el presente.

Una maestra en el uso de este patrón es la creadora de la Escuela Jung, Natividad Pérez Tapia (@MenteJung). En sus conferencias ante cientos de personas cuenta su pasado como abogada, lo que aprendió emprendiendo y cómo soñar en grande (actuando-sin parar-en pequeño), lo que le permite hoy ayudar a los miles de alumnos que han pasado por la escuela.<sup>95</sup>

Un truco extra: cuando empieces a hablar del pasado sitúate en la parte derecha del escenario (izquierda para la audiencia) y ve desplazándote hacia la derecha paulatinamente (en Occidente leemos en esa dirección): facilitarás la comprensión de los que te escuchan (recuerda, movimientos deliberados) y la proyección de coherencia frente a tu público será aún mayor.

## EL PATRÓN PROBLEMA-SOLUCIÓN

Seguramente has escuchado mil veces la frase «el cliente siempre tiene la razón», pues me temo que voy a tener que desmentirla en este libro. Al cliente se le debe escuchar, atender e incluso debemos preocuparnos por que viva una experiencia satisfactoria, facilitándole la vida. Pero si hablamos de la razón... ¿cómo puede tenerla quien no sabe lo que quiere? El cliente no sabe lo que quiere, sabe lo que necesita; sabe cuál es su problema y busca su solución.

Si este fuese un libro sobre cómo mejorar la atención al cliente, te diría que centrando la conversación en este paradigma, problema-solución, se capta de manera prodigiosa la atención y las ventas se disparan. Toda idea de éxito empresarial lo es porque ha entendido ese escenario y se centra en encontrar la solución a un problema concreto. Es decir, si un proyecto no resuelve un problema, nadie querrá apoyarlo, mientras que si propone una solución para un público mayoritario, tendrá muchas más posibilidades de alcanzar la gloria.

Haz la prueba y piensa en una gran empresa. ¿Encuentras el problema que soluciona?

IKEA democratizó el diseño a un precio asequible, y sin largas esperas en las entregas de muebles. Uber consiguió crear una estructura transparente y segura en un sector en el que, en muchos países, reinaba el caos. E incluso la editorial de este libro, Alienta, busca autores y temáticas que puedan facilitar soluciones a problemas concretos de conocimiento, en públicos mayoritarios.

Cuando el cliente sabe lo que necesita, y la empresa lo escucha, es fácil adaptar el producto, el servicio y el mensaje para que ambas partes ganen.

Antes de darte la secuencia infalible del patrón problema-solución, deja que te explique por qué es tan importante comenzar hablando del problema. Tiene que ver también con la forma tan particular de identificar la información que tiene nuestro cerebro, cuya función primordial es la supervivencia: se fija siempre en lo problemático, en lo que falta, en lo que está mal.

Precisamente por esto existen más emociones desagradables que agradables. Las menos agradables nos advierten rápidamente de posibles peligros y procuran

distanciarnos de los problemas (tú y yo sabemos que esa honorable misión nos aleja también de muchas aventuras: la seguridad y la supervivencia entroncan en ocasiones con las nuevas posibilidades y acaban por limitarnos si no aprendemos a controlarlas).

Entenderás ahora por qué comenzar con el problema atrae profundamente la atención de una audiencia. Después de conocerlo al detalle les interesará la solución, seguro, pero no trates de vender (aun cuando estés vendiendo) sin contar qué «problema» resuelve tu «solución».

Los anglosajones, que de ventas saben un rato, conocen también el poderoso efecto de las rimas en nuestro cerebro y su método simplista para presentar este patrón consiste en:

*PAIN* - Dolor, molestia.

*GAIN* - Ganancia, beneficio.

*CLAIM* - Eslogan o *leitmotiv*.

Si comienzas contextualizando el problema con maestría, vas a suscitar un interés genuino en la solución que plantees, y si además lo haces con un *claim* (la palabra *eslogan* no rima) que describa esta situación... ¡miel sobre hojuelas!

Hablaba de los anglosajones porque la fórmula del *PAIN-GAIN-CLAIM* es suya, pero de rimas y recuerdos nosotros tenemos decenas que calaron tanto en la publicidad como en el imaginario español. Me apuesto el café de la mañana a que podríais acabar varios de los eslóganes que aquí te presento.

«El frotar se va a acabar.»

«¡Del Caserío, me fío!»

«El remedio: pegamento Imedio.»

«Rexona, el desodorante que no le abandona.»

«Lorenzo Lamas, el rey de las camas.»

«Qué bien, qué bien, hoy comemos con Isabel.»

«Viceroy, no es lo que tengo, es lo que soy.»

Hablar de dolor funciona (con o sin rima). Sin ánimo masoquista, o sensacionalista, lo que quiero contar en el Método BRAVO es cómo utilizar este factor a tu favor. Utiliza el patrón problema-solución para ordenar tu discurso de modo que no solo sea bien entendido por tu audiencia, sino que le resulte brutalmente persuasivo y fascinante.

## **PATRÓN PROBLEMA-SOLUCIÓN POR PARTES**

Problema.

Antecedentes.

Consecuencias.

Alternativas.

Solución.

Beneficio extra.

Llamada a la acción.

## PROBLEMA

Comienza describiendo el problema, en forma de reto, que tienen las personas que te escuchan. Si verdaderamente sufren esa molestia, sintonizarán contigo de inmediato. Para que no resulte tan brusco hablar de un problema en la Bienvenida de tu discurso, puedes usar la fórmula de las preguntas: la audiencia podrá reconocerse en alguna sin sentirse como único damnificado. Podría ser tan sencilla y contundente como esta, a ver qué te parece: «**¿Cuáles son los recuerdos que tienes de tu época escolar?**».

Las preguntas tienen tanta fuerza... Se dice que el cerebro no puede resistirse a responder de manera consciente o inconsciente a ninguna pregunta, aun cuando la respuesta se desconozca por completo. Puede que tú, al leerla, también hayas evocado algún recuerdo de este momento vital. ¿Qué recuerdas con claridad de tu etapa escolar?

Es cierto que para el patrón problema-solución suelo recomendar también la fórmula de la historia autógrafa. Desde mi punto de vista, cuando alguien está detallando una dificultad, habiéndola sufrido, gana de inmediato el derecho a hablar sobre ello (Autoridad). Será bien recibido, sobre todo, si puede intuirse que en el acercamiento planteará alguna solución.

Tendemos a pensar que hablar de soluciones o problemas que no sufrimos en primera persona está mal, pero también he presenciado grandes discursos de personas que se identifican con una causa y luchan tanto por ella como si fuera su propia piel la que le doliese. Porque, en verdad, les duele. Personas cuya misión se convierte en encontrar la manera de ayudar a otras que sí tienen ese problema.

Te recomiendo la charla TED de Nancy Lublin.<sup>96</sup> En un discurso de poco más de cinco minutos explica su respuesta ante el desgarrador grito de ayuda de una joven a su organización. Esa respuesta se convirtió en un proyecto que se llamó «Crisis Text Line»,<sup>97</sup> un proyecto que está utilizando la privacidad y el poder de los mensajes para ayudar a personas con problemas como pensamientos suicidas, *bullying* o acoso físico y psicológico, trastornos alimenticios, adicciones, abuso sexual...

Hasta donde sabemos, la relación de Nancy con el problema surge tras haber escuchado las necesidades de otros, no de padecerlas directamente, lo que no varía en absoluto su «principio de Autoridad», es decir, el derecho que tiene de hablar y buscar soluciones para erradicar dicho problema. Volvamos a nuestro ejemplo, imagina que planteo un problema a partir de la pregunta: ¿Cuáles son los recuerdos de tu etapa escolar? Para mucha gente son absolutamente terroríficos.

## ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS

No soy una experta en *bullying*, aunque reconozco que sufrí acoso en el colegio y que, de alguna forma, eso te cambia para siempre (doy gracias a mis hermanos y primos, que me cuidaban, y por eso aquel tiempo fue bastante menos terrible de lo que pudo ser). Los datos sobre *bullying* que arroja cada año Save the Children,<sup>98</sup> la organización que trabaja para asegurar que los niños estén protegidos frente a la violencia, son escalofriantes. Cada año millones de niños y niñas en todo el mundo (independientemente del país, de la cultura o del estrato social) se convierten en víctimas de una violencia silenciada.

Esta forma de violencia tiene importantes consecuencias para las personas y la sociedad en su conjunto. Más allá de los riesgos físicos a veces padecidos por los niños y niñas, sabemos que las consecuencias psicológicas pueden ser graves: depresión, abandono escolar, absentismo por miedo a acudir a la escuela; y, lo que es peor, pueden llegar hasta el suicidio.

Según el planteamiento de Nancy Lublin en su charla: «Los mensajes salvan vidas». Los jóvenes usan el teléfono como herramienta poderosa para desahogarse y tomar acción contra el acoso. Apoyándose en el uso del *texting*, que consiste en mandar mensajes de texto, explica que este medio es hoy muy familiar para los jóvenes. La comunicación está cambiando, pero eso ya no es una sorpresa para nadie. El adolescente promedio envía 3.339 mensajes por mes; las chicas 4.000 (de nuevo, nada sorprendente, que nos gusta comunicarnos eso y más). Pero lo que sí resulta llamativo es la ratio de apertura de los mensajes: un sorprendente 100 %, por lo que este medio es muy eficiente para comunicarse con ellos (si eres mamá y papá de adolescente, este dato lo conocías: aun cuando ellos no suelen responder, lo cierto es que el mensaje, en circunstancias normales, se lee siempre).

## ALTERNATIVA Y SOLUCIÓN

Cuando yo iba al cole no había móviles (bueno, tal vez, en Nueva York, los *yuppies* en el mundo real —desde luego los de las películas— cargaban con uno cuya batería ocupaba el maletín entero).

Nuestra alternativa a esta tecnología era confiar en alguno de nuestros mayores y esperar que eso no conllevara más represalias por parte de los que nos propiciaban un trato vejatorio gratuito. Con cierto sentimiento de culpabilidad y con la total convicción de estar cometiendo un acto de cobardía, no éramos conscientes de lo contrario: compartir que estabas siendo una víctima era el mayor acto de valentía que podía realizarse.

Cuántas personas no se atrevieron a contarle entonces y seguramente temen hacerlo ahora. Pero lo cierto es que el móvil, a través de los mensajes de texto, es un silencioso confidente en el que apoyarse para «denunciar» una situación tan delicada como esta. De ahí el origen de <[crisistextline.org](http://crisistextline.org)>, un medio de ayuda desinteresada para escuchar, aconsejar y, en alguno de los casos, asistir a las personas que verdaderamente lo necesiten. En España, el proyecto «Se buscan valientes»,<sup>99</sup> perteneciente al Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, facilita ayuda gratuita bajo el lema: «¡Sé valiente y pide ayuda!» (me encanta que al fin se tome en serio y no se resuelva con un... ¡son cosas de niños! Se buscan valientes que expresen lo que sienten, que apoyen y defiendan. ¡¡¡BRAVO!!!).

Es impresionante cómo aumenta la solución planteada si previamente has explicado una alternativa, ¿te das cuenta?

## **BENEFICIO EXTRA, ACCIÓN Y CONCLUSIÓN**

Una vez planteada la solución (red de apoyo), detalla todos los beneficios extra que esta puede conllevar. Deja clara la conclusión y busca la manera de hacer algo al respecto e involucrar a tu audiencia a que también lo haga. En el ejemplo que hemos elegido, además de la ayuda directa a las personas que la solicitan, esta red de apoyo sirve para recopilar datos, registrar intimidaciones, malos tratos, abusos de todo tipo... Con información en tiempo real sobre estos problemas, podrían prevenirse situaciones conflictivas, informar a las escuelas, presionar a las autoridades para mejorar el marco legal de este tipo de circunstancias, incitar iniciativas públicas con campañas para promover entre los alumnos la sensibilización y el rechazo al acoso, medidas de formación para el profesorado, programas de formación para las familias, etc.

La tecnología no es la panacea, ni el enemigo: es una herramienta a nuestro servicio, el uso que le demos marcará la diferencia.

Al comenzar este patrón, yo misma te planteaba que, por unos segundos, volvieses a tu época escolar. Es muy posible que te viniesen a la mente las caras de tus compañeros y compañeras, los nombres de muchos de ellos, aquel profesor que te marcó, los juegos en el recreo, la clase que se te daba fatal o aquella en la que destacabas.

Ahora te pido que te vuelvas a hacer una pregunta: ¿cómo crees que serán los recuerdos de su época escolar para los niños y niñas que viven el *bullying*, un acoso incesante e innecesario cada día?

Todos podemos contribuir a combatir la violencia contra la infancia. Hagámoslo.

### **Ejercicio patrón problema-solución**

Puede que esto te parezca una locura, pero el uso más extendido de este competente patrón puedes verlo en los anuncios de la Teletienda. Ciertamente, los nombres de los productos parecen títulos locos de películas estadounidenses, de géneros indeseables: «Hollywood pants»,

«Instashape», «Super Blue Stuff»... El género de este último no lo tengo muy claro, a ver qué te parece a ti. El producto se llama: «Manguera X-Hose». ¿Cómo lo ves?

No estoy diciendo que sean las mejores presentaciones del mundo, más bien son hilarantes. Por favor, mira en YouTube el anuncio de Slap Chop: te reto a no sonreír, ¡es imposible! También te entra la risa cuando averiguas, a partir de un periódico nacional, que, en 2017, los ingresos en publicidad han ido aumentando progresivamente y se prevé que asciendan a los 5.300 millones de euros. Este rentable negocio es la caricatura de una presentación profesional, pero funciona igual de bien. ¡Venga, ahora tú!

Si te sale un anuncio de La Tienda en Casa, te lo voy a perdonar: solo habrá que pulirlo hasta que puedas exponerlo en cualquier presentación profesional. Sigue las pistas y modela tu propio patrón comenzando por el problema y acabando por la solución a corto plazo, el beneficio a medio y largo y, por supuesto, la llamada a la acción y conclusión. Antes de que te des cuenta, tendrás una fórmula infalible para presentar tu idea, producto o servicio; crea tu propio patrón problema-solución, el resultado será de impresión.

## PATRÓN DE ORDENACIÓN MÉTODO BRAVO

El patrón BRAVO recoge la esencia y el nombre de este método. Es mi patrón habitual, y, si bien suele ser la base de mis discursos, no es necesariamente el que siempre escojo para mis ponencias. Lo interesante es elegir la opción más adecuada e ir variando entre las diferentes posibilidades. No te cansarás tú, ni tu audiencia, al escuchar siempre las mismas estructuras.

El patrón BRAVO se compone de cinco fases:

1. **Bienvenida**, en la que conectamos con la audiencia y con el tema que tratar.
2. **Reconocimiento**, en la que honramos el tiempo y la atención de la audiencia.
3. **Autoridad**, en la que nos legitimamos para hablar sobre un tema y la demostramos a partir de nuestro comportamiento no verbal.
4. **Valor**, la fase en la que aportamos contenido de Valor y lo mostramos al contarlos.
5. **Ovación**, en la que cerramos nuestra ponencia por todo lo alto.

De todas estas fases y sus particularidades (así como de técnicas y herramientas) has podido ir aprendiendo a lo largo de los capítulos de este libro. No obstante, este patrón es para mí muy importante y explicártelo en profundidad conlleva detalles que prefiero compartir contigo gracias a la tecnología. ¿Te apetece ver un vídeo? Cómo aportar VALOR con el Método BRAVO:



## APORTA VALOR A LA AUDIENCIA A TRAVÉS DE TUS PALABRAS

Podemos aportar VALOR gracias al **Mensaje**, a la **Estructura**, a las **Palabras** y al **Relato** (*Storytelling*).

En la primera parte de este capítulo hemos visto cómo definir el MENSAJE, el hilo conductor de tu exposición oral. Cómo hacer ACOPIO de lo que necesitamos para que dicho mensaje haga las veces de un cable principal del puente colgante que es la comunicación hablada (nuestro Golden Gate particular).

Hemos trabajado con mimo la ESTRUCTURA en dos fases. La primera basándonos en la SELECCIÓN de «ideas cerebro» e «ideas corazón»: evidencias científicas e ilustraciones emocionales para equilibrar nuestros argumentos y hacerlos creíbles.

La segunda fase está basada en los tipos de patrones de ORDENACIÓN (patrón gradual, cronológico, problema-solución y patrón BRAVO), que, lejos de coartar nuestra creatividad, la potencian.

Entiendo que esta propuesta pueda resultarte contraintuitiva. Stravinsky mantenía una idea igual de contradictoria: «Cuanto más me limito, más me libero» decía, y no puedo estar más de acuerdo. En ocasiones es más sencillo encontrar posibilidades en un encuadre determinado que hacerlo sin un criterio definido. Las infinitas posibilidades abruman y pueden paralizarte, mientras que una estructura predefinida, una receta que, si bien puedes hacer tuya, tiene unos pasos establecidos y puede ayudarte a fluir libremente. El oscarizado compositor, músico y poeta Jorge Drexler (@drexlerjorge) responde de esta manera cuando le preguntan por qué todo lo escribe con rima en vez de hacerlo en verso libre: «Tienes la misma libertad, o tan poca, en una hectárea que en una baldosa». A veces, no es cuestión de ampliar las fronteras a lo ancho, sino de profundizar en ellas.

Una vez completada la estructura, selección y ordenación, le toca el turno a las PALABRAS, a su magia y su efecto en nosotros.

¿Quieres vivir su hechizo?

Aportar VALOR con ellas es la oportunidad de poder elegir las palabras adecuadas cada vez que nos ponemos delante de otros para contarles algo. Selecciona con mimo las que usarás en tu próxima exposición oral. Incide en aquellas que, de manera inmediata, generen emociones positivas en tu audiencia.

Mi colega Manuel Martin-Loeches<sup>100</sup> (@mmartinloeches), catedrático en Psicología y colaborador del programa de televisión «Cuarto milenio» junto con Iker Jiménez<sup>101</sup> (@nave delmisterio), cuyas investigaciones sobre las bases neurofisiológicas del lenguaje no tienen parangón en nuestro país, argumenta que «la ligazón que hace el cerebro humano entre los sonidos de las palabras — sonidos arbitrarios, diferentes para cada idioma— y el concepto o idea a que se refiere es tan grande y tan estrecha que, como ya dijeron algunos filósofos, la palabra llega a sustituir al objeto». Sería como decir que palabra y objeto son la misma cosa.

En una de sus investigaciones, los participantes de un experimento recibieron expresiones de ánimo o de desánimo mientras realizaban tareas simples de clasificación de estímulos visuales (por forma, color y localización). Lo sorprendente fue cómo aquel estímulo afectó una tarea tan aparentemente aséptica y mecánica desde el punto de vista cognitivo. Las expresiones de ánimo hicieron que los participantes detectaran la forma de un objeto en un tiempo sensiblemente inferior al normal.

Lo cual en principio demostraría que las palabras pueden modificar las capacidades perceptivas de los seres humanos. ¿No te parece impresionante?

Posteriores experimentos evidenciaron más efectos sobre cómo las palabras positivas<sup>102</sup> son capaces de provocar estados en milésimas de segundo, y producir importantes efectos en el funcionamiento del cerebro.

En otro estudio publicado en 2001, «El estudio de las monjas», el doctor David A. Snowdon,<sup>103</sup> que pretendía encontrar la relación de ciertos factores vitales con la enfermedad de Alzheimer, desarrolló otras teorías por el camino con respecto a la calidad de vida francamente interesantes. Durante quince años, comenzando en el año 1986, estudió a 678 monjas, con una edad que iba desde los 75 hasta los 103 años. Un análisis anual exhaustivo de sus funciones cognoscitivas, decenas de exámenes médicos, y analíticas de sangre para

estudios genéticos y nutricionales. Era una muestra de la población muy homogénea a grandes rasgos: tenían el mismo trabajo, alimentación y hábitos de ejercicio semejantes, habían vivido en condiciones similares y los factores de riesgo, por tanto, eran muy parecidos. Lo que no siempre era igual, aun uniéndoles la fe, era su actitud ante la vida. Esto podía comprobarse en los escritos, a modo de diario, que tenían las monjas, a los que el doctor Snowdon tenía acceso y que, con el paso del tiempo, arrojaron las siguientes conclusiones: las monjas que expresaban su vida usando emociones positivas se asociaban a datos de longevidad y salubridad. Es decir, que parecía existir una correlación entre la manifestación positiva de la vida de aquellas monjas y los años de vida de las hermanas del convento. Los datos indicaban que las monjas que expresaban más emociones positivas e intensas vivieron una media de siete años más que aquellas que mostraban una emocionalidad positiva menor.

Estos resultados han sido divulgados por científicos y escritores como Martin Seligman, expresidente de la Asociación Estadounidense de Psicología, el economista Richard Layard, Luis Castellanos, filósofo y escritor de *La ciencia del lenguaje positivo*, y Carmelo Vázquez, catedrático de Psicopatología de la UCM de Madrid.

En la parte del Método BRAVO del comportamiento no verbal (en el capítulo dedicado a «Autoridad»), ya rescataba la importancia de las palabras. Y ahora, vuelvo a romper una lanza por la elección y el uso adecuado de las mismas.

La psicóloga social Sarah D. Pressman y Sheldon Cohen,<sup>104</sup> directora del Laboratorio para el estudio del estrés en la Canergie Mellon University, publicaron en 2012 una investigación sobre el lenguaje, específicamente sobre las palabras de alta activación cerebral, que redundaba en la idea de que las palabras positivas influyen en nuestros estados emocionales y físicos hasta tal punto de que mejoran la calidad de nuestra vida y aumentan nuestra longevidad. Dividieron las palabras en categorías, en función de la activación cerebral que reportaban.

Palabras con carga positiva de alta activación: *alegre, feliz, enérgico, animado, activo, entusiasta, ilusionado, anhelo, orgullo, sonreír y reír.*

Palabras positivas de activación baja: *satisfecho, relajado, apacible, tranquilo y sereno.*

Palabras negativas cargadas con alta activación: *miedo, alertado, asustado, asco, desprecio, envidia, vergüenza, molestia, enfado o preocupado.*

Algunas palabras negativas de baja activación serían: *triste, afligido, perdido y soledad.*

Mi objetivo en este apartado consistía en ayudarte a aportar Valor a la audiencia a través de la sabia elección de tus palabras, aunque, reflexionando un poco, ¿por qué limitarnos solo a ese momento? Si la comunidad científica está de acuerdo en que no solo las relaciones, la nutrición y el deporte mejoran nuestra salud, sino que el empleo de ciertas palabras está muy relacionado con la calidad de vida que experimentamos. **Si en verdad somos lo que decimos...** ¿por qué no aprendemos a usar palabras que nos potencien en vez de limitarnos? ¿A qué estamos esperando para entrenar el lenguaje positivo? Aumenta el Valor de tu comunicación usando siempre un lenguaje positivo.

### **Ejercicio del cofre de palabras**

En este punto del Método BRAVO tenemos seleccionado un mensaje fuerza como hilo conductor de tu discurso, ideas corazón e ideas cerebro para dotar de credibilidad a tu argumento, ordenándolo según el patrón que elijas. Ahora vas a generar tu «cofre de palabras» para generar el estado deseado en tu audiencia. Este grupo de palabras podrán estar directamente relacionadas con la temática de la que vas a hablar o ser más genéricas, pero siempre con un componente emocional positivo. Genera al menos un listado de cincuenta palabras de alto Valor que podrás usar para tu presentación, analiza cómo te hacen sentir y escribe cómo te gustaría que hicieran sentir a tu audiencia.

## ¿QUÉ HISTORIA TE CUENTAS PARA TENER LA VIDA QUE TIENES?

*Un hombre es siempre un contador de cuentos, vive rodeado de sus cuentos y de los cuentos de otros, ve todo lo que le pasa a través de ellos e intenta vivir su propia vida como si estuviera contando un cuento.*

Jean-Paul Sartre

Ya te dije que este no era un libro de oratoria al uso. Mi deseo más profundo es que mejores tu vida, no solo tus discursos. Es más, estoy convencida de que aprender a hablar mejor es el medio ideal para lograrlo.

Optimiza tu vida mientras mejoras tu oratoria. ¿Muy ambicioso? Puede. También lo era George Bernard Shaw, la primera persona galardonada con el premio Nobel (el de Literatura, en 1925) y un premio Oscar (por el guion adaptado de *Pígmalo*n, en 1938), cuando decía que «no es una pérdida de tiempo construir castillos en el aire, ahí deben estar, solo habrá que erigir los cimientos debajo de él». Por quimérica que resulte la idea, he visto transformaciones personales a partir de trabajos de oratoria que «vosotros no creeríais...». <sup>105</sup>

He experimentado momentos en clase o trabajando personalmente con algunos clientes que, tras lograr sus objetivos específicos gracias al Método BRAVO, han aumentado su autoestima, tienen mejores relaciones con los demás y consigo mismos y, en definitiva, han mejorado su vida. En el sentido menos grandilocuente y más mundano de la expresión: tienen más recursos, se sienten mejor, más capaces si quieres (más felices si me permites la osadía).

Estos momentos, lejos de perderse (cómo lágrimas en la lluvia, para completar el guiño a *Blade Runner*), <sup>106</sup> permanecerán en mi memoria y son la base de mi siguiente estudio. Pero eso, como reza el final de otra película del año en que nací, 1982, *Conan el Bárbaro*, <sup>107</sup> eso es otra historia.

Precisamente de eso vamos a hablar ahora, del Valor que tienen las historias.

## EL PODER DE UNA BUENA HISTORIA: *STORYTELLING*

¿Sabes cuál es la principal diferencia entre los miembros de un clan prehistórico, que se reunían alrededor de una hoguera para disfrutar de una buena historia, y un grupo de amigos que se dan cita para ver juntos un capítulo de *Juego de tronos*...? Ya te lo digo yo: ninguna.

El arte de contar historias es tan antiguo como la humanidad misma: desde los mitos griegos hasta los *griots* africanos, la historia de la humanidad siempre se ha contado a través de relatos. Estos han cumplido siempre su función moldeadora y transmisora de valores aun antes de la invención de la escritura.

No obstante, hasta la pasada década de 1990, esta función no comenzó a emplearse sistemáticamente por los responsables en *management* empresarial de Estados Unidos. Antes se puso a prueba con los niños, devoradores de historias. Pero ha sido en la arena política donde los *story spinners* (creadores de historias en política) llevan décadas explotando su gran potencial como herramienta de comunicación y conquistadora de voluntades.

«Dicen los científicos que estamos hechos de átomos. Pero a mí me dijo un pajarito que estamos hechos de historias.» Puede que, al esbozar una sonrisa ante el lirismo de Eduardo Galeano, nos sintamos tentados de no tomarnos en serio la gran verdad literal que encierra este aforismo: el hecho de que todos necesitemos una historia; **nuestra propia historia**. Entendemos quiénes somos a través de una estructura narrativa. Dicho de otra manera, cuando cuentas tu pasado, lo haces en forma de historia, y, si describes tus anhelos de futuro, lo harás de esta manera también, a través de un relato.

Relatos en los que nos hallamos constantemente en busca de nuestro propio sentido, como el propio Viktor Frankl<sup>108</sup> escribía, en un canto a la dignidad de la vida y la libertad interior que nadie puede arrebatarlos, aun habiendo vivido terribles experiencias en varios campos de concentración nazis. (Si buscas en YouTube «La búsqueda del sentido Viktor Frankl»<sup>109</sup> —tal cual—, encontrarás una joya de cuatro minutos y veintidós segundos con un mensaje absolutamente esperanzador, un razonamiento profundo planteado con un sentido del humor más allá de toda comparación, simplemente brillante.)

Quizás conocías esta historia, pero puede que no seas del todo consciente de que, en el proceso de llevar a cabo la elaboración de nuestra propia historia personal, si no somos capaces de forjar nuestro propio sentido, deformaremos nuestra historia hasta darnos la razón (mira que nos gusta) o nos apropiaremos de otras historias para adquirir dicho sentido.

En un artículo de la *Harvard Business Review*, el excelso profesor Paul J. Zak,<sup>110</sup> director del Centro de Neuroeconomía de la Claremont University, explicó nuestra dependencia de una buena historia desde el punto de vista neuronal (por la creación de oxitocina). Tanto es así que, si nuestro cerebro procesa la historia como cierta, así será como la sentiremos en todas las células de nuestro cuerpo independientemente de si es verdadera o no.

Esta posibilidad de «fabular» nuestra propia vida, aunque nos basemos en un relato irreal, puede facilitar nuestro día a día increíblemente. Precisamente, encontramos esta explicación en un cuento, una fábula de la factoría Disney.

Dumbo,<sup>111</sup> el elefante de generosas orejas, se atreve a volar con ellas a partir de una historia sobre una pluma que confiere este poder. La pluma del cuento no tenía nada de extraordinario, fue una historia la que hizo volar al pequeño paquidermo.

En otras ocasiones, asimilar una historia y darla por cierta puede limitar nuestros recursos personales, negándonos el acceso a una experiencia maravillosa. Me viene a la cabeza la frase de Mark Twain que decía: «Soy un hombre viejo y he conocido grandes problemas, pero la mayoría de ellos nunca sucedieron». Si somos la historia que nos contamos, debemos ser cuidadosos en cuidar al «guionista» que le va dando forma, es decir, a nosotros mismos.

Esas son las dos caras del famoso *storytelling*, el arte de contar historias, una herramienta que nos recuerda que existen fuerzas poderosas en el mundo. Algunos pueden dejarse persuadir por el dinero, otros por el honor, otros nos veremos impelidos a actuar por la pasión... Pero a lo que nadie nadie nadie puede resistirse, independientemente de su condición social, género o procedencia, es al poder de una buena historia.

El *storytelling* ha sido el principal responsable tanto de la victoria de Barack Obama como de Donald Trump en sus respectivas campañas presidenciales. Si quieres entender el Brexit o el proceso soberanista de Cataluña, solo podrás

hacerlo buceando en sus relatos. Porque, como dicen James Carville y Paul Begala, dos de los *spin doctors* (relaciones públicas en política) de la Casa Blanca: «Si no comunicas con historias, no comunicas. Los hechos hablan, pero las historias venden».

Y venden por una razón muy sencilla: los relatos reducen la complejidad de nuestro mundo y nos presentan una realidad mucho más sencilla de abarcar y comprender... Aunque no sea del todo cierta.

Así pues, no sería de recibo que, habiéndote descubierto el verdadero talón de Aquiles de la humanidad, cerrase este capítulo sin proponerte y recomendarte encarecidamente que lo utilices en tus presentaciones orales. Que añadas el máximo VALOR posible a tu discurso, acompañándolo de **historias** que te permitan generar una conexión emocional con las personas que te escuchan. Y el *storytelling* es la herramienta más eficaz que existe si lo que buscas es tender ese puente entre tu corazón y el de tu auditorio.

Voy a mostrarte de una forma sencilla y práctica de cómo generar relatos prodigiosos que otorguen un valor extra a tus presentaciones orales.

¡Te doy la bienvenida al maravilloso mundo del *storytelling*! Un lugar tan mágico, poderoso y absorbente como el mítico Triángulo de las Bermudas, compuesto por tres vértices —de cuyos nombres nunca debes olvidarte— llamados: Transformación, Conflicto y Emoción.

## EN EL PAÍS DE LOS RELATOS, LA TRANSFORMACIÓN ES CAPITAL

Si deseamos adentrarnos en el fabuloso país del *storytelling*, lo primero que se impone es saber ubicarlo en el mapa. Pero no hallarás la asombrosa tierra de las historias en un mapa actual. Porque *storytelling* es, ante todo, el país del «Érase una vez...». Al igual que el reino de Fantasía, donde se desarrollaba *La historia interminable*,<sup>112</sup> de Michael Ende, nuestra historia personal solo existe si se cuenta. Y se cuenta en pasado.

Me honra estar hoy aquí con vosotros para vuestra graduación en una de las más hermosas universidades del mundo. Nunca me he licenciado en ninguna universidad. A decir verdad, es la primera vez que asisto a una graduación. Hoy, os voy a contar tres historias de mi vida. Nada de grandes discursos. Solo tres historias...

¿Quién no ha visto aún el mítico discurso que Steve Jobs<sup>113</sup> pronunció el 12 de junio de 2005 en la Universidad de Stanford? Si aún te preguntas en qué consiste el *storytelling*, te recomiendo que vuelvas a disfrutar de este relato retrospectivo. Jobs cuenta tres historias que, a pesar de su apariencia, no tienen nada de espontáneas, y en las que el fundador de Apple se encomienda punto por punto a las normas dictadas diez años antes por los principales gurús del *storytelling management*, para hacernos partícipes de las circunstancias a las que tuvo que enfrentarse a lo largo de su vida y que le «transformaron» en un ser tan especial.

«Yo era como vosotros», nos viene a decir, incluso «peor» que vosotros, dado que jamás llegó a graduarse en ninguna universidad. Y... «el mundo me hizo así».

Fue Jean-Paul Sartre quien sostenía que «un hombre es lo que hace con lo que hicieron de él». Y mal que le pesase al filósofo y premio Nobel francés, hasta él mismo habría terminado aplaudiendo ante el mesiánico relato de la TRANSFORMACIÓN del joven Steve en «Mr. Fundador de Apple» (tipo aplauso americano de esos que empiezan poco a poco).

Como verás, he destacado la palabra TRANSFORMACIÓN en letras mayúsculas. Y no, no ha sido porque haya pulsado por error la tecla de bloqueo de mayúsculas. Toda gran historia es el relato corto de una TRANSFORMACIÓN con unidad en sí misma, que responde al esquema

clásico: planteamiento, nudo y desenlace. Comenzamos nuestra historia con una página en blanco al nacer, que hemos ido llenando de puntos a medida que ha ido pasando el tiempo. Y solo en retrospectiva somos capaces de trazar bellas figuras uniéndolos... De modo que nuestra historia es ese barco amarrado en un «*in media res*» que, cuando despliega las velas de su pasado, nos impulsa hacia nuestro futuro. El análisis retrospectivo de una historia de transformación crea la ilusión de que los hechos acaecidos en el pasado ocurren por algún motivo en concreto y alimentan la creencia de que, basándose en ellos, se puede predecir el futuro y controlarlo. Es lo que se conoce —el mismo Jobs lo define en su discurso— como «conectar los puntos».

¿Cuántas personas, animales o cosas conoces que cambien espontáneamente de la noche a la mañana? ¿Te suena el refrán «a la fuerza ahorcan»? ¿Nunca has pensado que si las circunstancias no nos hubieran obligado aún seguiríamos siendo unos homínidos subidos en la rama de algún árbol? ¿Te imaginas el mundo sin el logo ubicuo de la manzanita Macintosh?

## CREACIÓN DEL CONFLICTO

Que conste que no te estoy animando a que inventes los problemas. Pero si quieres dotar a tus discursos de toda la magia que te ofrece el *storytelling*, lo segundo que has de tener muy en cuenta es que, si bien es cierto que sin TRANSFORMACIÓN no hay historia, no lo es menos que sin CONFLICTO no habría habido transformación.

Al hablar de conflicto, habitualmente tendemos a pensar en algo belicoso. Sin embargo, el conflicto no tiene por qué ser siempre algo agresivo o traumático: el conflicto no es más que una circunstancia que hace que tu mundo cambie.

Volvamos al caso de Jobs para ilustrar este punto:

Nacido en el seno de una familia desestructurada, que no le deseaba, fue entregado en adopción a otra familia, que, aunque prometió a su madre biológica costearle unos estudios universitarios, no disponía de recursos suficientes para hacerles frente. Así fue como el joven Steve optó por dejar de ser una carga, abandonar la universidad y dedicarse por completo a su verdadera pasión: la tipografía. Él personalmente atribuye a este «conflicto» el que, años después, Apple Macintosh fuese la primera computadora que incluyese distintos tipos y tamaños de letra. Un Valor añadido que fue muy apreciado por aquellos que adquirieron estos modelos y rápidamente copiado por sus competidores. «Dedícate a aquello que ames aunque *a priori* consideres que no tiene ninguna aplicación práctica», sería la moraleja de esta primera transformación.

El segundo de los conflictos que contribuyó a hacer de Steve Jobs el emprendedor que todos hemos conocido encajaría perfectamente en cualquier superproducción de Disney, es una historia que tiene que ver con el amor y el rechazo (casi todas sus películas se basan en esto, piénsalo).

Poco tiempo después de fundar Apple en un garaje, cuando la compañía alcanzaba una increíble cotización bursátil y contaba con 4.000 empleados, Jobs fue despedido de su propia empresa. Le impidieron hacer lo que más amaba. Imposible imaginar la sensación de devastación interior que debió de afrontar. Sin embargo, el tiempo vino a «conectar los puntos» para ofrecerle a Steve una visión completamente diferente de ese período de su vida: lejos de hundirse,

atravesó uno de sus momentos más creativos, fundó NeXT y Pixar, y volvió a enamorarse, esta vez de la mujer con la que contraería matrimonio. En un giro increíble de los acontecimientos, Pixar produjo *Toy Story* (la película de animación más galardonada de la historia) y Apple adquirió NeXT, con lo que Jobs regresó por la puerta grande a la empresa que él mismo había creado.

«*Keep looking; don't settle*» («sigue buscando, no te conformes»): un fantástico colofón redentor para una historia apasionante.

El origen humilde de una superestrella... Un héroe rechazado que se redime haciendo aquello que ama... A Steve Jobs solo le quedaba un *temazo* que estuviera a la altura de los dos anteriores: el enfrentamiento con la muerte, descenso a los infiernos y la resurrección.

De su enfrentamiento con el cáncer de páncreas, de su inicial victoria sobre una dolencia que los más prestigiosos doctores consideraban incurable, Jobs extrajo la última sentencia que acuñó en su discurso y que sirvió para poner en pie a toda la comunidad universitaria de Stanford y, de paso, a más de medio mundo:

Vuestro tiempo es limitado: no lo malgastéis viviendo la vida de otro. No os dejéis atrapar por el dogma, que es vivir según los resultados del pensamiento de otros. No dejéis que el ruido de las opiniones ajenas acalle vuestra voz interior. Tened el coraje para seguir siempre a vuestro corazón y vuestras intuiciones, porque, de alguna manera, ellos ya saben lo que verdaderamente cada uno de vosotros está llamado a ser.

Con razón es uno de los discursos favoritos de la audiencia. Algunos incluso responden que es el discurso más famoso de la historia, obviamente es un poco exagerado, hay algunos mucho más famosos y los vamos a repasar después.

## HAY RAZONES QUE SOLO EL CORAZÓN ENTIENDE

Cuenta la leyenda que Ernest Hemingway adquirió una pequeña fortuna en una sola noche retando a un nutrido grupo de personas. A todos ellos les propuso la misma apuesta: «Os voy a contar una historia tan breve como conmovedora. Un cuento de tan solo seis palabras que os hará llorar. Y, si lo logro, me entregaréis 10 dólares cada uno».

El cuento decía así: «*For sale: baby shoes. Never worn*».

Siete en español: «Vendo zapatos de bebé: nunca fueron usados».

He querido arrancar esta parte con un ejemplo contundente para que comprobases el poder de las emociones en un relato y, aunque suelo recomendar la idea de transmitir, en la medida de lo posible, emociones agradables como el amor y la alegría (generar un contexto más liviano y positivo), reconozco que son las emociones desagradables, como el miedo, el odio o la tristeza, las que más profundamente conmueven y, por ende, incitan a la audiencia.

La mayoría de las grandes historias —y las tres que hemos analizado en el caso de Jobs lo son— se componen de un planteamiento en el que impera una emoción negativa (se genera el conflicto), un nudo en el que se produce un giro inesperado de los acontecimientos (se propicia la transformación) y un desenlace de emociones positivas a raudales (emoción positiva como colofón).

Por supuesto que existen grandísimas historias que invierten este esquema, partiendo de un prelude feliz para concluir en un final amargo —como es el caso del cuento de Hemingway, grandes películas como *Titanic*, *Million Dollar Baby* o *Gladiator*, o clásicos de la literatura como *Las uvas de la ira* (John Steinbeck), *La pequeña tienda de antigüedades* (Charles Dickens) o *Santuario* (William Faulkner)—. Pirueta narrativa que resulta prodigiosa cuando se usa con maestría.

Y ¿por qué es tan importante plantear el relato desde la emoción y no desde la razón? Porque, como decía el mismísimo Platón: «Hay ocasiones en las que mediante el *mythos* [cuento] puede expresarse una verdad que sobrepase lo que puede demostrarse mediante el *logos* [razón]». Pero sobre todo porque, como ya

comentaba en el capítulo del Reconocimiento, somos seres gregarios, necesitamos estar en conexión con los demás para sentirnos bien, y no hay nada que conecte mejor nuestras emociones que las historias.

Las emociones, sin embargo, son básicas, son universales y, fundamentalmente, solo hay cinco. Además, poseen una característica que las hace especialmente atractivas cuando de lo que se trata es de «enamorar» a la audiencia. El motivo es que las emociones son profundamente contagiosas. Allí donde no puedo llegar con mis pensamientos, tengo el camino expedito si recorro a la emoción como vehículo para mi discurso.

Existe otro gran motivo para plantearte diseñar todas tus presentaciones orales apelando a las emociones de tu audiencia: los hechos que recordamos mejor son aquellos que, independientemente de que sean agradables o desagradables, más nos han conmovido y marcado. Si la memoria es el pegamento de nuestra vida y de nuestras relaciones con los demás, las encargadas de fijar y moldear estos recuerdos —lo que, a la postre, vendremos a memorizar que somos— son nuestras alegrías y penas; nuestros amores y miedos; nuestros odios y ascos. Las emociones, pues, son un aliado clave si quieres —¡y claro que quieres!— que, al finalizar tu discurso, las personas que te han escuchado recuerden tus palabras o, cuando menos, el sentido de las mismas.

## SALPIMIENTA TU DISCURSO CON *STORYTELLING*

Teniendo en cuenta los tres vértices de nuestro particular Triángulo Mágico: Conflicto-Emoción-Transformación, como claves para confeccionar una historia, te recomiendo que te apoyes en esta herramienta del *storytelling* para lanzar tu discurso al siguiente nivel. Con una mirada retrospectiva, analiza a través de las preguntas que introduje en el capítulo 2 de Reconocimiento, el estado de la historia que vas a contar. Después de todo, no se trata de incluir emociones porque funcionen, se trata de emocionar porque es lo natural.

La emoción nos ayuda a hablar en «humano», el idioma base. Después, puede que hables en el idioma del lugar donde naciste o en cualquier otro, pero si hablas en «humano», usando el lenguaje de las emociones, tus discursos importarán y llegarás a lo más hondo. Recuerda que hablar de emociones no es hablar de sensiblerías. Se puede emocionar incluso vendiendo. *Vender* (sabiendo que esta palabra puede resultar molesta), significa e implica servir. Servir desde el compromiso y la entrega, no empaquetar «humo» y ponerlo a precio de saldo.

Utiliza el criterio que aprendiste en Reconocimiento para pasar el filtro profesional que el *storytelling* requiere; hazte las preguntas necesarias para que tu historia aporte profesionalidad y rigor junto con altas dosis de emoción y Valor.

### 1. ¿A QUIÉN ME DIRIJO?

Puestos a modelar nuestra historia, lo primero que he de saber es quién es mi audiencia: ¿es una persona?, ¿es un grupo numeroso?, ¿es mi jefe?, ¿es mi compañero de mesa en el trabajo?, ¿es uno de mis empleados?

Las historias son como presentaciones dentro de las presentaciones, como la naturaleza de un fractal (como un brécol romanesco) y para que funcionen deben adaptarse a la audiencia como un guante a una mano.

Cuando Steve Jobs elige un conflicto para su discurso ante el grueso de los graduados en Stanford en 2005, no les habla del dilema que supondría lanzar un nuevo modelo de iPad en el inicio de la crisis. Se dirige a ellos en su lenguaje y les espeta a la cara: «¡Chaval, chavala, tu título no te va a servir de nada si no

haces lo que te apasiona!». Bueno, fueron otras palabras, pero el trasfondo es el mismo.

Si hubiese contado una historia cualquiera, jamás podría haber determinado de antemano el impacto que esa historia iba a tener, puesto que no habría sabido lo que la persona a la que se dirigía necesitaba saber. Y, por supuesto, te garantizo que ese discurso no sería uno de los más vistos e interiorizados de la historia.

## 2. ¿QUÉ QUIERO COMUNICAR?

¿Cuál es tu mensaje principal? Un dardo, lo más ligero, contundente y afilado posible. Una saeta que sea fácil de blandir, cómoda de lanzar y que vuele rápido hacia la diana en cualquier situación. Para terminar de pulir tu mensaje clave, has de hacerte tres preguntas más:

- ¿Qué quiero que esa persona sepa?
- ¿Qué quiero que esa persona sienta?
- Y, lo más importante, el plan de acción: ¿qué quiero que esa persona haga? ¿Cómo deseo que reaccione mi cliente? ¿Dónde quiero que vayan o se apunten todos los que hoy y aquí me están escuchando?

## 3. ¿CÓMO CONSTRUIMOS UNA HISTORIA?

Veamos la mínima expresión, rellena los espacios en blanco:

Érase una vez un..... Cada día, ..... Hasta que un día ..... Entonces, ..... Hasta que finalmente .....

Antes de calificar este método como excesivamente simple, ten en cuenta que es el que se encuentra detrás de taquillazos como *Cars*, *Ratatouille*, *Toy Story* o *Nemo*. Así es, *my friend*, ¡tienes en tus manos el mismísimo esquema que siguen los creadores de historia de los estudios Pixar! (¡exacto, precisamente los que el mismo Steve Jobs fundó!).

## REGLA DE LAS 3 P: PAISAJE, PERSONAJE Y PROBLEMA

De todas las partes de este sencillo y útil esquema de uso inmediato, la más importante de ellas es el «Érase una vez...». Lo que los profesionales del *storytelling* denominan la «creación de contexto» o **PAISAJE** (nuestra primera P). Nuestra nariz, nuestras manos, nuestra lengua, nuestros oídos y nuestros ojos son los órganos externos del cerebro. Percibimos el mundo a través de nuestros cinco sentidos. Es fundamental que, cuando cuentes una historia, el escenario de tu relato esté profusamente enriquecido (¿recuerdas las referencias visuales, auditivas y kinestésicas?). De esta manera, generaremos en las mentes de aquellos que escuchen nuestro relato una suerte de realidad aumentada repleta de emociones.

Ten en cuenta que son las emociones las que nos ayudan a tender puentes entre nuestro corazón y los de aquellos que nos escuchan, entre nuestras cabezas y las de los que nos atienden. Porque las emociones son contagiosas, y si las usamos bien, también lo serán nuestras ideas. Si yo estoy alegre, puedo transmitirte mi alegría. Si estoy triste, puedo hacer que te compadezcas de mí. Pero lo que nunca podré hacer es imponerte mi pensamiento.

Necesitamos vincular al oyente con nuestro relato. Esto es lo que los profesionales del *storytelling* denominan *engagement*. Buscar que el espectador sufra con los embistes que la vida le asesta al protagonista de la historia, y que toque el cielo en sus momentos de exultante felicidad. El objetivo es que la persona pueda verse proyectada en el **PERSONAJE** (la segunda P). Antes hablamos de *La historia interminable* (la peli más vista de nuestra infancia junto con *La princesa prometida*). Estoy convencida de que recuerdas a Bastian, que vivía la aventura a través de las historias del personaje del libro, Atreyu, persona y personaje unidos por el vínculo mágico del relato.

La tercera P es el **PROBLEMA**, y ya te he contado cómo funciona al describirte el conflicto con detalle. A todo personaje importante en un relato, en ese «camino del héroe» que describía el profesor de literatura comparada Joseph Campbell,<sup>114</sup> se le plantea un conflicto al comienzo de la historia. Es lo que las hace interesantes. Los tres cerditos importan porque aparece un lobo que quiere comérselos. Luke Skywalker sería un desconocido si no se hubiera encontrado un robot que pedía ayuda. Campbell en sus investigaciones se dedicó a comparar

mitos hasta darse cuenta de que existe una estructura profunda de etapas que se repiten (el camino del héroe que mencionaba) que podrás encontrar fácilmente como línea subyacente en cada una de las historias que te han emocionado a lo largo de los años.

Yo no soy mitóloga, pero me voy a permitir el lujo de compartir contigo una reflexión al respecto. Si nuestras películas favoritas suelen ser aquellas en las que el personaje protagonista, pese a sufrir dificultades, logra cumplir sus sueños, ¿por qué no mirar nuestra vida como si de una travesía heroica se tratara y disfrutar de cada paso del camino a la espera de un final feliz?

## VALOR PARA CREAR, VALOR PARA CONTAR

—¿Y mi valor? —intervino el León en tono ansioso.

—Estoy seguro de que te sobra valor —respondió Oz—. Lo único que necesitas es tener confianza en ti mismo. No hay ser viviente que no sienta miedo cuando se enfrenta al peligro. El verdadero valor reside en enfrentarse al peligro aun cuando uno está asustado, y esa clase de valor lo tienes de sobra.<sup>115</sup>

Una de las mentes más excitantes de nuestro país, Miguel Sosa<sup>116</sup> (@Sosamig), me dijo una vez que el valor tiene mucho que ver con la distancia: ¡todo dependerá de lo cerca que esté el toro! Y tenía toda la razón. Más tarde descubrí que Esopo (sigo prefiriendo a nuestro Sosa como fabulista) dijo algo similar, cinco siglos antes de Cristo: «Es fácil ser valiente desde una distancia segura».

¿A qué distancia se encuentra aquello que deseas?

Todos los seres humanos tienen miedo. Sin embargo, es peor vivir con miedo que enfrentarte a él. Hemos hablado a lo largo de este capítulo sobre cómo aportar valor a la audiencia, pero también hace falta valor (ha-ce-falta-valor) para querer mostrarte frente a ella. Y te expones desde el primer minuto, no solo del discurso en sí, sino de la preparación del mismo.

Hace falta valor para escribir tu presentación. Sí, voy a entregarte en breve las claves que prometí al principio del libro para superar el miedo escénico, pero antes de llegar a esa «ansiedad» que provoca hablar delante de tu público voy a honrar el valor necesario para enfrentarte a la audiencia más dura que jamás vas a encontrarte. Tú mismo. La primera vez que te topas con un crítico (eso que se llama *trol* en internet) no está sentado en la última fila esperando a que te equivoques, está mucho más cerca, concretamente está en la azotea de tu cuerpo, a modo de editor salvaje, y aparece cuando te encuentras con el folio en blanco.

Porque tu disertación oral hay que escribirla primero, como si del guion de una película se tratara. Y escribir es un oficio de los que Thomas Edison habría dicho que implican un 1 por ciento de inspiración y un 99 por ciento de transpiración. Es una cuestión de horas, de mimo, de hacer borrón y cuenta nueva, pero, sobre todo, de acallar un poco a ese juez implacable que nos puede tener bloqueados

por no encontrar la palabra adecuada, cuyo tono específico es equiparable a la sutileza que media entre los matices que conforman la escala de grises.

Al seguir el Método BRAVO tienes parte de los «deberes» hechos. Poco a poco has ido definiendo tu Bienvenida, el Reconocimiento a la audiencia, los argumentos que te conferirían la Autoridad para hablar de tu temática, el Valor extra que vas a aportar a los que te escuchan a partir de tus mensajes y, te adelanto ya, que también vas a escribir un cierre digno de recibir una Ovación portentosa. En ocasiones, algunos clientes me han dicho: «Tengo en la cabeza lo que quiero contar en ese apartado, no hace falta que lo ponga en un papel, me saldrán las palabras cuando tenga la presentación» y les suelo responder: «Si no es lo suficientemente bueno como para escribirlo, sencillamente no deberías usarlo».

Reconozco mientras lo hago que a mí también me cuesta esto de sudar frente al folio en blanco. Haber sido maestra de ceremonias tanto tiempo me ha ayudado mucho a acelerar el ritmo creativo *in situ*. Soy bastante espontánea y sometida a la presión del evento todavía te vuelves más rápida en tus pensamientos. Sin embargo, el esfuerzo puro de crear frente al ordenador, exento de adrenalina, me cuesta como al que más. Me aplico a mí misma la frase que antes te decía, incluso un poco más dura: «Si no merece la pena escribirlo, seguramente no merecerá la pena escucharlo», y me pongo al lío. Aunque resulta tan divertido como una lavativa, presenta unos beneficios purgantes equivalentes. Cuando desbrozo el bloqueo de mis pensamientos me obligo a eliminar lo que no funciona y a incidir en lo que creo que sí lo hará.

## **OTRA VEZ EL TIEMPO**

El tiempo es una excusa: para evitar el incómodo silencio con tu vecino en el ascensor (hablar de la climatología siempre rompe el hielo), para desapuntarte de esa actividad que, en verdad, no te apetecía tanto o ese encuentro al que no vas a llegar, y, sobre todo, es el pretexto favorito de mis clientes cuando les digo que escriban el guion de su presentación.

Permite que te diga: «No tienes tiempo para perder el tiempo». Ponte manos a la obra. Una preparación concienzuda exige invertir (que no perder) el tiempo en ella. Comprueba las ventajas que reporta.

## PÓNTELO Y PÓNSELO FÁCIL

La complejidad mata la comunicación. **Facilitar la comprensión.** Ese podría ser el motivo principal por el que una persona elige escuchar a otra para conocer más sobre una temática en vez de consultar en Google. Solo al escribirlo descubrirás si estás cumpliendo con el principio básico de una exposición oral: hacer sencillo lo complejo. Cuando tu audiencia entiende bien el contenido es más fácil que se muestren proclives a creerlo y desde luego les facilitas la tarea de interiorizarlo. No suele gustarnos lo que no entendemos.



## SI LA COMPLEJIDAD MATA LA COMUNICACIÓN

La extensión la remata. En la eterna lucha del bien contra el mal, cuando el héroe de la película se defiende, debería asegurarse de rematar bien la faena. Si no lo hace, en ese giro de guion, el malo, medio moribundo, cometerá su peor fechoría (regla básica en la película *Zombieland*)<sup>117</sup> para acabar con los indeseables. Pero, por favor, no le hagas esto a tu audiencia. Si la complejidad mata la comunicación, la extensión la remata, y esa no es la clase de final feliz que deseamos para tu intervención. Cuando escribas, evita utilizar frases que se extiendan durante párrafos o páginas enteras; no eres Camilo José Cela en *Cristo versus Arizona*,<sup>118</sup> cuyas más de cien páginas solo tienen un punto, el final. O el campeón por antonomasia de los grandes enunciados, el novelista francés Marcel Proust,<sup>119</sup> amante de las oraciones subordinadas, los incisos y las digresiones en cuya obra *En busca del tiempo perdido*, se encuentra la frase más larga de la literatura. Yo tengo una máxima a este respecto: si no eres Marlon Brando, procura no utilizar camisetas blancas de tirantes, y con respecto al largo de tus disertaciones, si no eres cualquiera de esos dos autores, te recomiendo que metas la tijera y acortes tus frases. Lo único que queremos que muera en tu presentación es el aburrimiento.

Al escribirlo, las ideas defectuosas quedarán más expuestas. Lo que en tu cabeza tiene sentido (el contexto para esa idea tiene que ver con tus conocimientos anteriores) puede resultar incomprensible o erróneo para aquellos que te escuchan. Te darás cuenta cuando pongas, literalmente, negro sobre blanco.

Identificarás si el orden es apropiado, cuándo reiterar ciertas ideas y cuáles pueden resultar perjudiciales. Aprovecha para eliminar típicos tópicos y jerga inadecuada. Escribir el guion básico de tu exposición oral logrará para tu presentación lo que proclama el lema de la Real Academia Española desde 1713: «Limpia, fija y da esplendor» (envidiado por cualquier producto moderno de limpieza).

Limpia aquellos aspectos que no suman y, por tanto, hacen lo contrario. Cuando hago referencia a fijar me refiero a la afirmación de los psicólogos de la Universidad de Princeton Pam Mueller y Daniel Oppenheimer,<sup>120</sup> que, tras sus investigaciones, han concluido que al escribir tendemos a recordar significativamente mejor la información que solo leyéndola. De hecho, hace

unos años publicaron un artículo de *Psychological Science*, que demostraba que, si bien escribir textos en el ordenador ayudaba a la memoria, transcribir a mano partes del mismo ayudaba a procesar infinitamente mejor la información optimizando aún más la precisión a la hora de transmitirla después.

Escribir favorece la concentración, la memorización y la comprensión de los contenidos y, como decía al principio de este apartado, requiere Valor y dedicación. Aunque con la práctica se gana soltura, hasta los más reputados escritores conocen el sacrificio que escribir requiere. Hace no mucho, en una entrevista que el cómico y presentador David Broncano<sup>121</sup> (@davidbroncano) le hizo al hombre que nos viene a la cabeza cada vez que pensamos en el término *bestseller*, Ken Follet, el autor que reventó el mercado editorial con *Los pilares de la tierra*, reconocía haberse leído e investigado más de doscientos libros para escribir su última novela. Una de esas que pesan más que tu propia cabeza y que, en otro momento de la genial entrevista, fue capaz de resumir en una sola frase. Alguien que conoce a la perfección lo que ha escrito es capaz de sintetizar mil páginas en apenas veinticinco palabras.

## APÓRTATE VALOR CON EL GUIÓN DE TU EXPOSICIÓN

Es tu turno. Sube tus estándares y baja tu expectativa. Nadie te pide un bestseller. Tómatelo como un entrenamiento y no pienses tanto en la corrección lingüística, ni en los signos de puntuación. El objetivo es reproducirlo en una exposición oral que, aunque rigurosa, es también mucho más flexible y precisa menos rigidez que el texto que pretende ser leído. Es el momento de escribir el guion de tu intervención. No importa que aún no hayamos llegado a la Ovación.

Escribe sin miedo bajo el paradigma de Groucho Marx: «Me gustan mis errores. No quiero renunciar a la deliciosa libertad de equivocarme». Ya que he utilizado el ejemplo de Follet, te diré que una de las críticas que le hacen (a los triunfadores también les hacen críticas, de hecho, las más duras) es que sus libros no son «alta cultura». Él argumenta que no espera ser reconocido como un intelectual. Prefiere compararse con el músico al que cientos de personas van a escuchar, porque les gustan sus canciones, no por la impoluta técnica empleada en hacer sonar su instrumento musical. Si alguien que ha vendido 160 millones de libros dice esto, yo no sé a ti, pero a mí me relaja de cara a confeccionar el guion escrito de mi siguiente ponencia.

Escribe y recuerda que el objetivo jamás será pronunciar cada palabra que hayas escrito, jamás pretendas aprendértelo de memoria (ya te he advertido de lo nefasto que puede resultar), la idea es que escribas un «guion base» que te ayude en el proceso de «limpieza, fijación y búsqueda de esplendor» del texto. Este último objetivo llegará cuando leas en alto tu texto. Puedes pensar: «Como si fuera poco escribirlo, ahora quiere que lo lea en alto», y obligarme a replicar uno de esos tópicos de autor desconocido (normalmente pegados a una foto cursi) que me va al pelo en esta ocasión: «Nadie dijo que fuera fácil, pero te puedo prometer que merecerá la pena».

## VALOR PERSONAL: SUPERA EL PÁNICO ESCÉNICO CON PNL

Pan era un dios griego que disfrutaba generando temor a los viajeros por los caminos. De él deriva la palabra *pánico*, sinónimo del terror que paraliza a la persona que lo siente.

Sentir miedo es algo natural e inherente al ser humano. Es una de las emociones básicas y estas no son ni buenas ni malas, sino agradables o, como es el caso, desagradables. Su función primigenia consiste en alertarnos de un peligro existente, lo que conlleva una reacción física.

Síntomas físicos: taquicardia, respiración alta y acelerada, tensión corporal, sudor, sequedad bucal, rubor facial, temblor, malestar estomacal, urgencia urinaria, dolor de cabeza, escalofríos, náuseas...

Esta artillería fisiológica ha sido clave para nuestra supervivencia como especie, ya que ante una amenaza real prepara el cuerpo de tres posibles maneras: lucha, huida o parálisis. El dilema surge cuando una situación aparentemente inocua genera idénticos síntomas, como sucede con el conocido miedo escénico. En algunos casos es tan fuerte que la persona que lo padece preferiría ser el muerto en un funeral que el encargado de pronunciar un discurso para el finado.

Somos seres sociales y tememos la desaprobación, la burla y el ridículo, todo aquello que pueda conllevar rechazo y soledad. Los síntomas psicológicos son los siguientes.

Síntomas psicológico-cognitivos: angustia, un estado inhibitorio que paraliza, intimida e impide la expresión fluida de capacidades expresivas, falta de concentración, confusión de ideas, fallos de memoria, pensamiento y emociones distorsionados hacia lo pesimista, catastrofista, autocrítica, autoexigencia desmesurada y síndrome de impostor.

Síntomas psicológico-conductuales: intentos irracionales de huida, tics nerviosos o gestos automáticos, atropellamiento verbal, reducción del volumen de la voz, generación de silencios tensos más frecuentes y largos de lo deseado.

Hay personas que erróneamente recurren a los tranquilizantes, al alcohol antes de comenzar una conferencia y otras a la evitación: no vuelven a subir a un escenario. Muchos de los que caen en las garras del dios Pan son verdaderas estrellas con mucho que aportar. Gracias a Pastora Soler, Joaquín Sabina, Adele, Scarlett Johansson, Salma Hayek, Alejandro Sanz, Robbie Williams o Barbra Streisand por haber puesto energía y compromiso para superarlo. El caso Streisand fue muy sonado, pues en 1967 olvidó la letra de una canción durante una actuación en Central Park y pasó veintisiete años sin volver a cantar en directo (el perfeccionismo es un arma de doble filo). No hay que buscar un solo factor desencadenante: todos los seres humanos tenemos miedo, y el miedo necesita ser conjurado para ser vencido. En muchos casos hay miedo a mostrarse, autoestima con necesidad de ser reforzada, falta de confianza y seguridad, elevado perfeccionismo y autoexigencia, experiencias tempranas negativas, falta de formación básica de relajación, etc. También aparece de repente en oradores expertos con fatiga acumulada y exceso de exposición.

Vamos a partir de un hecho contrastado: casi todos los oradores, cantantes y artistas que han de mostrarse frente a un público atraviesan por esos «primeros minutos terribles» antes de salir. La buena noticia es que es posible padecerlos cada vez menos, reducirlos en intensidad y en tiempo, para que se conviertan tan solo en un agradable hormigueo que todo ser humano vivo siente al comenzar algo que le apasiona e importa. De hecho, los psicólogos expertos en glosofobia (terror a hablar en público) aseguran que no es necesario eliminar por completo dicho miedo. Un cierto grado de estrés, es decir, de estrés positivo, nos ayuda a optimizar el talento y expresar auténtica emoción.

Un poco de tensión empodera y es síntoma de respeto a tu audiencia. En el libro de Ron Hoff<sup>122</sup> *Puedo verlo desnudo: Las presentaciones en público despojadas de temor* el autor escribe: «Muéstrame a alguien que diga que no se pone nunca nervioso al hablar en público, y yo te mostraré a alguien que no merece confianza alguna». Estoy totalmente de acuerdo (pero no con su idea de imaginarse a la gente desnuda, eso está muy visto, no funciona y, si funcionase, distraería demasiado). Piensa en esto: si mañana tienes que coger un avión, ¿preferirías que el piloto tuviera algo de tensión o que estuviera excesivamente relajado?

Otro psicólogo, Matías Baixas, explica muy bien el proceso del miedo escénico exacerbado. Nuestro cerebro más primitivo, al sentir «amenazada la supervivencia», activa un sistema de alerta y alarma, que despliega todo un

dispositivo de hipervigilancia perceptiva para detectar peligro. Nuestro cerebro límbico, donde se encuentra la amígdala, al interpretar peligro en esa situación, propicia todo un desencadenante de respuestas fisiológicas. Una de ellas consiste en que la corteza suprarrenal (que está sobre los riñones) libera unas hormonas cuya función consiste en regular la respuesta al estrés, el cortisol y la adrenalina. Bien intencionadas, pero con unos efectos secundarios realmente desagradables. Siglos de conformación genética que nos han ayudado a nuestra misión vital más importante: sobrevivir. Pero ¿quién para no sufrir esos efectos prefiere alejarse para siempre del peligro? A mí no me vale solo con sobrevivir, y a ti tampoco, queremos vivir ¡todo lo bien que podamos! En cualquiera de los casos la clave infalible que deseo transmitirte en el Método BRAVO es esta: cuanto más te enfoques en tu audiencia: en cómo están, en si pueden entender y disfrutar lo que les cuentas; y menos pongas el foco en ti: ¿cómo lo estoy haciendo? ¿Cómo me estarán viendo desde fuera? ¿Les estará gustando yo?; más sencillo es que baje el malestar y los nervios y aumenten la pasión y las ganas.

## LOS ATAJOS DE LA PNL, CUMPLO MI PROMESA

La programación neurolingüística ha desarrollado técnicas sencillas y poderosas para difuminar este espejismo del miedo, tan real para muchos. Estas técnicas abarcan la parte física (postural, prácticas de respiración, meditación y relajación), cognitivo-emocional (cambio de estado, creencias, cambio de diálogo interno y de pensamientos, imágenes y sensaciones) y conductual (acciones positivas y nutritivas antes de salir, durante y después de una charla).

Nuestro cerebro límbico nos quiere proteger a toda costa. Es como una madre siciliana preocupada por sus vástagos, a la que hemos de convencer, en otro idioma, de que todo está bien. Recomendación: como dice mi amigo, el experto en *networking* Cipri Quintas (@Cipri quintas), «Nada importante está en peligro». Repítetelo tanto como precises, funciona.

¿Cómo podemos hacerlo desde la PNL? Comienza ofreciéndole señales de calma: prueba a beber varios sorbos de agua lenta y tranquilamente antes de hablar. Somos animales y cuando comemos y/o bebemos nuestro cerebro interpreta que, en principio, no debería haber un peligro cercano. Por Dios, ¡bebe agua! Acabemos hoy con el mito de beber alcohol para relajar los nervios, en verdad los relaja... y el sentido del ridículo, el sentido común, el del tiempo. *Do you know what I mean?* Nada de carajillos para templar los nervios. Solo perjudican restándole valor a tu intervención.

Respirar profundamente, hinchando el vientre, lo que en el apartado de respiración llamábamos diafragmática o abdominal, inspirando durante 4 segundos, reteniendo mientras cuentas del 1 al 7 y expirando mientras cuentas del 1 al 8. Repítelo varias veces, 3 veces. Si eres de los que se queda rígido corporalmente, estírate como queriendo bostezar lentamente 3 veces, relajando el cuerpo, o ponte una música que te motive y baila olvidándote de todo... El mensaje que le estás dando a tu cerebro límbico es: si estuviese en peligro de muerte, no podría hacer nada de esto.

Ya que a tu cerebro le gusta hacerte «trucos», vamos a proponerle un «trato».

Este es el caso de un cliente y el ardid que le hacía su cerebro. Lo que me contó en la primera sesión que tuvimos es que cuando comenzaba a hablar vivía esta

película: las miradas del público se convertían en focos amarillos deslumbrantes que lo escrutaban como en un interrogatorio de la Gestapo, generándole además un inmenso calor. Su propia voz le sonaba distorsionada mientras otras voces internas le susurraban: *lo vas a hacer fatal, se te va a olvidar lo que tienes que decir...*, y así pasaba. Se quedaba en blanco, lo cual generaba aún más ansiedad en el siguiente intento.

Estos «efectos especiales» dignos de una película de terror se denominan *características sensoriales exageradas*: colores (brillantes o lúgubres), voces distorsionadas (susurrantes o gritonas), sensaciones intensas (cortantes, tensas y asfixiantes) que pueden generar un estado desagradable.

La PNL nos ayuda a tomar las riendas: si eres capaz de crear una película de terror, ¡cambiar de género cinematográfico no puede ser tan difícil! Elige las escenas a tu antojo y crea un nuevo «estado» más liberador y empoderado.

A esas características sensoriales que imprimen emocionalidad a nuestros recuerdos se les llama «submodalidades». Todos podemos dirigir las submodalidades visuales, auditivas y kinestésicas de nuestros recuerdos o anticipaciones del futuro para hacerlas agradables, nutritivas o estresantes, para que nos hagan disfrutar o sufrir. Es importante tomar conciencia de si cocreamos en positivo o no.

Haz ejercicios de visualización positiva del momento. Puedes verte brillante, suelto, relajado, moviéndote armoniosamente, puedes ver al público brillante o más apagado, lo que te venga mejor, con una intensidad de color y tamaño que te resulte amigable, puedes incluso ponerles a todos una sonrisa y verles felices con el corazón radiante o muy relajados y agradecidos por lo que estás diciendo, puedes verlos a todos como niños y niñas, o disfrazados como quieras si eso te ayuda... puedes utilizar la imaginación visual a tu favor, en lugar de en tu contra.

También podemos cambiar nuestro estado a través de anclajes. Volver al «baúl de los recuerdos» (uh, uh, uh) para rescatar momentos de éxito, en los que hemos disfrutado y tenido una experiencia muy grata. Lo normal es que recordemos mejor los momentos desagradables (otra vez el cerebro advirtiéndote de situaciones que evitar), pero, si indagamos, todos podemos recordar sensaciones de alegría, relajación, fluidez, excelencia, frescura, fuerza, dulzura, determinación, humor, amor... en algún momento de nuestra vida. La experiencia te ha de emocionar, si no, no funcionará.

La clave que nos proporciona la PNL es que, una vez escogido ese momento, conectamos con él como si estuviéramos de nuevo allí, mirando lo que mirábamos, escuchando lo que escuchábamos y sintiendo lo que sentíamos lo más intensamente posible. Cuando hayas conseguido sentirlo vívidamente, escoge una imagen, una palabra y un gesto que te pueda volver a traer ese estado cuando lo necesites con tan solo evocarlos. Entrena en casa y recupera recuerdos empoderadores. Cuantas más veces lo actives en momentos de calma, más potente será si lo activas justo antes de salir.

## CÍRCULO DE EXCELENCIA

Otra versión de lo anterior sería elegir el estado que quisieras experimentar: creatividad, seguridad o confianza. Identificar cómo te sentiste específicamente cuando viviste una circunstancia en el pasado en la que tuvieras esa seguridad o creatividad.

Acto seguido, imagina un círculo mágico en el suelo frente a ti, escoge un color y una forma que te guste para ese círculo. Cuando estés preparado, entra en este «círculo de excelencia» y revive la experiencia como si la estuvieras viviendo de nuevo: escuchando lo que escuchabas y sintiendo lo que sentías, lo más intensamente posible. Indaga en aquellas sensaciones corporales, patrones de respiración, diálogo interno, incluso lo que podrías haber escuchado de alguien en aquella circunstancia.

Ahora piensa qué puedes hacer para transformar la experiencia en una todavía más vívida a través de la imagen, juega con el color, el brillo, los mensajes que te dices, las sensaciones corporales, intensifica los sentidos y aprieta el puño, como anclando todo ello en tu mano justo al apretarla.

Sal del círculo y para fijarlo en tu mente vuelve a entrar y aprieta el puño recordando todo lo anterior. Como si, al dar un paso dentro de ese círculo, de nuevo las sensaciones positivas se multiplicaran por mil.

Este «círculo mágico» que contiene los recursos que precisas está ahora fijado a tu puño, eso es un anclaje de PNL. Cuando lo necesites puedes «disparar» ese anclaje, ponerlo en funcionamiento, solo con apretar el puño, llevando en apenas unos segundos esas sensaciones de empoderamiento a las situaciones donde más lo precisas. De nuevo, si el cerebro nos hace trucos, es más que lícito hacerle trucos a nuestro cerebro.

En definitiva, nuestro comportamiento está determinado por nuestras creencias, y las creencias no son inmutables. Si en tu diálogo interno identificas frases como: «No soy lo suficientemente bueno para hablar en público», procura modificar esta sentencia limitadora por otra con una buena intención: que sigas aprendiendo y te vuelvas mejor, y otra que tenga un recorrido más potenciador,

como, por ejemplo: «cada vez lo hago mejor», «estoy aprendiendo poco a poco», etc.

Cuando las situaciones de pánico están causadas por experiencias muy traumáticas del pasado, conviene recurrir a un profesional para eliminar ese condicionamiento automático.

Muchos artistas, oradores y deportistas de élite utilizan la PNL para mejorar sus aptitudes. En este último caso, una de las técnicas más usadas por deportistas de alto rendimiento destaca por su simpleza, y por los resultados tan positivos que genera. Consiste en una dinámica que se denomina: *generador de comportamientos*.

Consiste básicamente en una visualización guiada que, una vez diseñada, puede repetirse mentalmente, como la proyección de una película, hasta que el cerebro la asimile del mismo modo que asimila un recuerdo.

El principio delirante en el que se fundamenta este ejercicio es que el cerebro no es capaz de distinguir realidad de ficción. Es decir, que se activan las mismas regiones cerebrales en la práctica real de un deporte o el uso de un instrumento musical que durante su práctica imaginaria.

Para demostrarlo, el neurocientífico Álvaro Pascual-Leone<sup>123</sup> realizó un experimento en su laboratorio de la Universidad de Harvard basándose en una idea que ya adelantó el Nobel español Santiago Ramón y Cajal, quien sostenía que la práctica mental era muy importante para mejorar la capacidad motora. Cajal creía que si un pianista se ejercitaba con la imaginación, sus movimientos serían después más ágiles. Para demostrar esta idea del intuitivo Cajal, Pascual-Leone enseñó a dos grupos de personas que nunca habían estudiado piano qué dedos debían mover para interpretar una secuencia de notas, al tiempo que las escuchaban.

Uno de los grupos practicó sobre el teclado y el otro solo en la imaginación. Después de cinco días de entrenamiento, todos los participantes habían aprendido a tocar la melodía y mostraban los mismos cambios cerebrales. El grupo que había practicado sobre el teclado mostró una ventaja inicial, pero, después de dos horas de práctica real del grupo de entrenamiento en imaginación, la ventaja desapareció.

Este halagüeño descubrimiento refrenda la importancia de visualizarse llevando a cabo una presentación exitosa, del mismo modo que lo haría un pianista para lograr la ejecución armoniosa de su obra, o un tenista que pretendiera lograr un partido magnífico.

Puedes encontrar un ejemplo similar en el famoso nadador Michael Phelps, quien, según relata en entrevistas, lleva visualizando su estilo ideal de natación desde que era un adolescente. Años de proyección mental de su película perfecta, visualizando la carrera ideal, le permitieron, no solo ganar la carrera del mundial de Pekín, dificultosa prueba en la cual se coló agua permanentemente dentro de sus gafas y tuvo que acabar a ciegas, sino obtener el récord del mundo en 200 metros mariposa.

Esta técnica de PNL llamada *generador de comportamiento*, puede ayudarte a lograr el estado deseado, y el camino posible para lograrlo. A partir de las visualizaciones se irán recorriendo las instancias intermedias que deban transitarse hasta la meta, cuyas fases consisten en:

1. Tener claros aspectos que te gustaría que se mejoraran en tus intervenciones públicas. Por ejemplo, estar más relajado, disfrutar más de la ponencia y del público presente en la misma, experimentar más seguridad, etc.
2. Una vez identificados, imagina una pantalla de cine en frente de ti, por encima de la línea del horizonte, y visualízate a ti mismo dando esa ponencia con todos los recursos antes mencionados. Contempla estas imágenes como si fueras un espectador viendo una película, un agente disociado de la persona que ejecuta la acción en la pantalla.
3. Te visualizas de nuevo de forma disociada, como espectador, pero en esta ocasión tratas de ser consciente de si hay sonidos, del brillo y color de la imagen que estás viendo, y de todo lo que captan los sentidos del protagonista de esa película que ves. Aprovecha también para manipular, como si de un mando a distancia se tratara, todas las cualidades internas que te gustaría imprimir en tu discurso: seguridad, aplomo o frescura, lo que desees.
4. Sal de ese estado simplemente moviéndote, haciéndote una pregunta simple como: «¿Qué comí ayer?».

5. Vuelve a visualizar esta película pero con la particularidad de estar asociado esta vez, es decir, ahora no estás observando desde fuera, sino desde dentro. Experimenta la sensación de mirar a la audiencia, oírte a ti mismo y los posibles ruidos del lugar en el que realizas la ponencia, y no te cortes en sentir todas las emociones positivas que has introducido anteriormente.
6. Puedes salir de este estado simplemente con una respiración profunda y partir de un movimiento relajado para volver al aquí y ahora.

Repite esta película ideal en tu cabeza los días anteriores a una charla. Serás capaz de mejorar tu respuesta emocional ante el hecho de hablar en público, y lograrás que la experiencia real cuando tengas que hacerlo se transforme positivamente.

El generador de comportamientos de la PNL exige que el proceso se sienta perfectamente incorporado, por lo que es importante la repetición de esta visualización positiva al menos una vez al despertarse y otras dos antes de dormir. De esta manera, se irá grabando en tu mente una nueva conducta posibilitadora, habrás generado una nueva creencia potenciadora que te acercará a tu versión mejorada, capaz de comunicar con eficiencia en cualquier circunstancia.

Utiliza sabiamente estos ejercicios, recurre a ellos si lo precisas o sáltatelos si sientes que tienes los recursos adecuados. En cualquier caso, siempre estarán a tu disposición y, como puedes figurarte, te sirven para hablar en público tanto como para superar otras circunstancias en las que, no teniendo que expresarte oralmente, debes aferrarte a tu Valor, para superarlas con éxito.

En este apartado del Método BRAVO te he contado lo que se esconde tras las bambalinas, lo que sucede antes de que suba el telón y tras bajarlo de nuevo. Los momentos de tensión y nervios que todo profesional, amante de la oralidad, ha sentido alguna vez antes de mostrarse en público, una vez superados, consolidan una personalidad más consistente y segura. La escritora irlandesa Emma Donoghue dijo una vez: «Miedo es lo que estás sintiendo. Valentía es lo que estás haciendo».

Es el momento de hacer, de compartir tu mensaje con el mundo, de utilizar cualquier crítica que te hayan o te hayas hecho en el pasado como acicate, como palanca para convertirte en la persona que estás llamado a ser, no como excusa

para el inmovilismo. En el vídeo de Viktor Frankl sobre el sentido de la vida que comentaba en el apartado de *storytelling*, hay imbuida una historia, como si de un juego de *matrioshkas* se tratara.

*Viktor cuenta cómo, a su edad (mientras se señala su blanca cabellera), está aprendiendo a pilotar, y cómo su instructor de vuelo, sin darse cuenta, le recordó la máxima más importante del ser humano. Según decía el piloto experimentado, cuando hay viento en contra, para aterrizar, pongamos al este, el avión deberá desviarse hacia el norte, solo así tomará tierra en el lugar elegido. Si se orienta directamente hacia el este, los vientos laterales le dirigirán al sur sin remedio.*

Con esta simple metáfora física, Frankl hace un llamamiento a la humanidad y dice algo así: «Si tomamos al hombre como lo que es —con la intención de llegar al este—, lo hacemos peor —aterrizará al sur—. Pero si lo sobreestimamos, si lo sobrevaloramos de manera optimista, sería como dirigir el avión hacia el norte, bien arriba, y solo así podrá llegar a donde debe. Goethe dijo: «Trata a un hombre tal como es y seguirá siendo lo que es; trátalo como puede y debe ser, y se convertirá en lo que puede y debe ser. Presupón de las personas este principio y podrás provocarlo».

Por suerte, no he sufrido en mi vida las debacles que el psiquiatra austriaco sufrió, pero puedo decirte que, si bien la teoría del impostor —explicada en anteriores capítulos— devalúa nuestra capacidad, es una cuestión de decisión responsable recuperar nuestro **Valor y hacerlo crecer poniéndolo al servicio del mundo**. Tú eres VALIENTE ya. Has llegado al último capítulo del Método BRAVO. Prepárate para recibir una merecida Ovación.



Video Realidad Aumentada

**EJEMPLO**

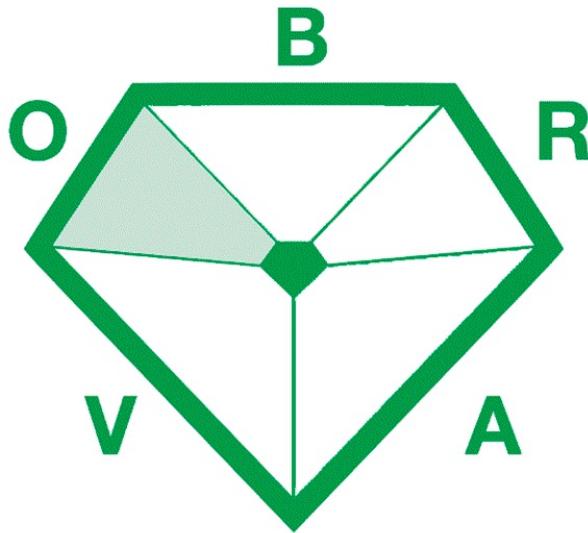
**VALOR**

Por Mónica Galán

«No hay nada tan increíble que la oratoria no pueda volverlo aceptable.»

Cicerón

## 5. OVACIÓN



Como diría el maestro Sabina: «Al final llegó el final».

Y no cualquier final...

El término de tu presentación debe contener una conclusión deslumbrante, impactante y aspiracional. Lo que me gustaría compartir contigo en la conclusión del Método BRAVO es cómo concebir un final apoteósico que irremediabilmente conduzca a una colosal Ovación. Una clausura tan salvaje, tan inusitadamente brillante y tan poco aséptica que arranque el aplauso, incluso en aquellos foros en los que no se estime una aclamación similar.

El político británico lord Mancroft dijo una vez que «un discurso es como una relación con un amante: cualquier imbécil puede comenzarla, pero hace falta valentía y talento para ponerle fin».

Sería una tragedia si todo el esfuerzo dedicado a preparar tu presentación quedara arruinado por culpa de un final flojo. Además, no olvides que las dos

últimas frases que digas son más susceptibles de ser recordadas.

Al comienzo del Método BRAVO, en el capítulo de Bienvenida, te conté los secretos de la memoria, y cómo es más sencillo recordar los primeros elementos de un listado, debido al denominado *efecto de primacía*. Te adelantaba, sin decirte cuáles, cómo contribuían otros efectos a retener mejor la información. Pues bien, me refería al que permite que recordemos los elementos finales de un listado.

Por cómo opera la memoria, los elementos que aparecen al final de un listado se retienen más fácilmente. A este efecto se le denomina *recencia*, porque hace referencia a los elementos que han sido expresados más recientemente.

Aprovecho para recomendarte otros dos efectos que provocan idéntico resultado, es decir, mayor permanencia en el recuerdo de la audiencia: la *reiteración* y el efecto de *aislamiento*. El primero se relaciona con el número de veces que se repite una palabra: cuanto mayor sea (más reiteración), mejor se recuerda. El efecto de aislamiento establece que un elemento que sea destacado de forma extraordinaria (por ejemplo, subrayar con fluorescente un nombre de una lista o explicar un concepto en una presentación de una manera original) va a ser recordado con mayor probabilidad.

El final (y el tamaño) sí importa. Será recordado por el hecho de ser lo último que digas. Pero, sobre todo, porque te voy a mostrar cómo emplearlo para sorprender a tu audiencia. Para ello, ha de cumplir dos requisitos: ser novedoso y proponer una solución.

El experto en oralidad escénica Héctor Urién<sup>124</sup> (@hectorunien) cuenta en su imprescindible tratado *La narración fractal* cómo el «tercer acto» en los cuentos (acto de cierre) es un momento delicadísimo en el que, si bien hay que sorprender con algo inesperado, lo imprescindible es que en el cierre se encuentre imbuida la solución más adecuada para resolver la trama. En resumen, no vale cualquier solución solo por el hecho de sorprender.

Urién explica: «En un gran cuento solo debe haber una solución posible que ha permanecido escondida a ojos del espectador durante todo el tiempo. Este fin, intrincado a través de la propia historia, se topará con la resolución del conflicto en el momento menos pensado, y llegará al fin de la misma».

Por tanto, lo ideal sería que, en el momento del cierre, pudiera revelarse una verdad: la verdad de los buenos cuentos que ha estado latente y se descubre en el momento final para deleite de todos.

Creo que esta teoría puede aplicarse perfectamente a las presentaciones profesionales (después de todo, también son relatos). En el clímax de tu exposición debería manifestarse esa verdad que, pareciendo evidente desde el principio, no se convierte en realidad hasta el final.

Ese es el motivo por el que un cierre a modo de conclusión resolutive es tan satisfactorio. Es como si el cuerpo pudiera intuirlo antes de conocerlo y, al llegar, le llenase de júbilo.

En el lado opuesto, existen finales inesperados que, si logran sorprender al público sin caer en los recursos baratos (ya sabes, el deleznable final «todo era un sueño», con el que acabaron la serie *Los Serrano*), se convierten rápidamente en los favoritos de la audiencia. Ofrecen el encaje perfecto en el último giro de guion y se convierten en clásicos instantáneos.

Puedes tomar como ejemplo la película con uno de los finales más escalofriantes de la industria del cine: *El sexto sentido*. Dudo que no sepas a qué me refiero. Por complejo que te parezca llevar este recurso a las presentaciones, te aseguro que tú también puedes hacerlo. Me refiero a la idea de dejar algo a la vista de la audiencia y resolver el puzzle en el momento final, dándole un sentido tan potente al cierre que, prácticamente, reinvente la percepción de toda la intervención.

De nuevo acudo a una charla TED con la intención de que puedas verla en esta fase de la creación, y posterior entrenamiento, del final de tu intervención pública. Se trata de la particular conferencia del *hacker* y escritor Joshua Klein,<sup>125</sup> obsesionado con una idea: la posibilidad de entrenar cuervos, en vez de exterminarlos, buscando la simbiosis entre humanos y animales *sinantrópicos* (capaces de habitar en ecosistemas urbanos). Tras explicar la hiperadaptación de estas aves en nuestro entorno (con ejemplos como el uso de un gancho para sacar alimento de un objeto, o esperar a que el tráfico rompa por ellas una nuez para poder comer el fruto seco), Klein nos sorprende con un final brillante e inesperado. Demuestra cómo es posible entrenar, debido a la memoria de este pájaro en concreto, a algunas especies para servir a la humanidad en tareas de rescate o de búsqueda de componentes caros en aparatos desechados. Busca esta

charla y comprueba cómo partiendo del argumento más peregrino puedes sorprender a tu audiencia con el final más inesperado.

## ENCHÚFALES

Entiendo que tu discurso no es una obra de teatro, ni un cuento chino, ni una película de Hollywood. Pero todos ellos comparten con las presentaciones los efectos que antes recopilábamos: *primacía* (se recuerda lo que está al principio), *reiteración* (se retiene lo que se repite), *aislamiento* (tendemos a diferenciar lo que contrasta) y *recencia* (rememoramos lo que se dice al final).

Además, dichos estilos narrativos muestran la misma necesidad: conectar al narrador (el orador, presentador o protagonista) con su audiencia a través de la historia.

Precisamente por ello, una obra de teatro, una charla educativa, una película de acción o una presentación oral de cualquier índole podrían ser identificados con las dos puntiagudas clavijas de un cable *jack* (¿lo visualizas?, tiene dos clavijas idénticas). El cable, como la presentación, conecta desde el inicio hasta el final a ambos protagonistas: el que habla y el que escucha.

## OBJETIVOS DEL CIERRE

*Un buen discurso consiste en un comienzo interesante y un final con chispa, y la distancia entre ambos debe ser lo más corta posible.*

Winston Churchill

El cierre debe ser esclarecedor, sorprendente y brillante. Un cóctel de atributos que resulte sofisticado, agudo y sucinto. Todo lo contrario a hacer un resumen aburrido de tu exposición. Si te has creído la fórmula «dile lo que vas a decir, díselo y después dile lo que les has dicho», no es que estés considerando la limitada capacidad cognitiva de la audiencia, es que los estás tomando por mentecatos.

La finalidad del cierre como momento culminante debería ser un recordatorio del mensaje principal en su escenario más ideal. De tal manera que, dentro de la lógica de tu discurso, la conclusión deslumbre por ser la más deseada, plausible y sencilla. Es decir, que la solución propuesta en el cierre sorprenda precisamente por su asombrosa factibilidad. A veces, lo que creemos utópico es lo más viable.

Después de todo, el sentido más práctico de la utopía, según Fernando Birri, el renombrado cineasta argentino, es el siguiente: «La utopía está en el horizonte. Si camino dos pasos, ella se aleja dos pasos. Camino diez pasos y el horizonte se desplaza diez pasos más allá. Por mucho que camine nunca se alcanza. Entonces, ¿para qué sirve la utopía? Para eso, sirve para caminar».

Esa debería ser la intención de todo cierre: caminar, es decir, promover la acción. Exhorta a tu audiencia para que haga lo que de manera más o menos evidente llevas pidiéndole desde el principio.

Si lo que les solicitas tiene que ver con la compra de un producto, aceptación de una idea o la aprobación de un proyecto, procura ser especialmente claro: no categórico o tajante, sino preciso y concluyente. Evita circunloquios o alusiones veladas. Pide con respeto, y muestra un mensaje rotundo, explicando de manera específica qué precisas que haga tu audiencia.

---

## Ejercicio de cierre

Encuentra un final que sorprenda por su idoneidad de manera que en las mentes y en los corazones de tu audiencia no quepa una solución más factible y a la vez más asombrosa. Sintetízalo en una frase, una conclusión que sea merecedora de la Ovación final de tu audiencia.

Escríbela y recítala tantas veces como sea necesario. Al igual que hiciste con la apertura en la fase de Bienvenida, es de las pocas cosas que debes llevar aprendidas de memoria (ya sabes... ¡a fuego!). No porque vayas a pronunciarla sin emoción sino porque vas a decirla mirando a tus interlocutores directamente a los ojos, subrayando con tu voz cada una de las palabras, refrendando con tu cuerpo cada parte del enunciado.

Ponle un broche de oro a tu intervención: jamás se concluyó una cena elegante con albóndigas de postre. Ofrece a tu público el licor más delicioso, la infusión más fragante o el dulce más exquisito que seas capaz de proporcionar. Un buen cierre puede arreglar una presentación mediocre; un mal cierre echará a perder lo que podría haber sido una obra maestra.

## FÓRMULAS COLOFÓN

Si necesitas ejemplos de cómo concluir un discurso te recomiendo la charla: «Speak like a leader»,<sup>126</sup> en la que, sin pretenderlo, su autor nos ofrece la mejor recopilación de cierres que he visto jamás. Aunque Lancaster las explica como herramientas retóricas, con las que podrías embellecer de manera sobresaliente cualquier parte de tu discurso, en mi opinión son la alternativa perfecta para cualquier conclusión.

## 1. TERMINAR HIPERVENTILANDO

No pretendo que te marees. Únicamente que trates de recordar alguna ocasión en la que alguien te haya abrumado con su discurso. No tanto por lo que dice, sino por la cadencia de sus palabras. Como si de una ametralladora verbal se tratase: te deja sin aliento, te aviva y, sobre todo, te atrapa.

¿Cómo usar esta fórmula? Omitiendo conjunciones o nexos, que aparecerían dentro de una enumeración. A esta figura retórica se le denomina *asíndeton* y su función consiste en agilizar el ritmo, lo que transmite una sensación de dinamismo y apasionamiento, y contribuye a crear un efecto dramático que intensifica la fuerza expresiva.

Compara esto: «Yo llegué, y entonces vi, y después de aquello vencí»; con: «Llegué, vi, vencí» («*Veni, vidi, vici*», Julio César, siglo I a. C.).

- «Desmayarse, atreverse, estar furioso...», Lope de Vega.
- «¡Trabaja, muévete, agítate para comer!», Gustavo Adolfo Bécquer.

No solo poetas, también políticos:

- «Un mundo en guerra, un planeta en riesgo, la peor crisis financiera en una generación», Barack Obama.
- «Educación, educación, educación», Toni Blair.
- «*Liberté, égalité, fraternité*», lema de la República Francesa.
- «La democracia es el gobierno del pueblo, por el pueblo y para el pueblo», Abraham Lincoln.

Es un buen recurso para cualquier parte de tu exposición y, específicamente en el cierre, puede provocar una sensación de urgencia inigualable.

Úsalo con moderación y si tienes oportunidad de probarlo no lo dudes. Es aún más potente siguiendo los consejos del siguiente cierre.

## 2. EL CIERRE TRICOLON

¿Te has dado cuenta de la fuerza que tiene este número en retórica? En los ejemplos de asíndeton anteriores lo he utilizado todo el tiempo. En la antigua Roma percibieron lo sencillo que era recordar en bloques de tres (pronuncia en alto tu teléfono o el número de tu carnet, seguramente lo recuerdes en bloques de dos o tres números) y a esta figura le llamaron *tricolon*. Su objetivo es que los argumentos suenen más llamativos, convincentes y creíbles (te acabo de colar uno, ¿te das cuenta?).

Si no los conocías, ahora los verás por todos lados: «Limpia, fija y da esplendor», que usábamos antes; *Come, reza, ama* como título de un sugerente libro. Y hablando de literatura, Shakespeare en *Romeo y Julieta*: «¡Oh, Romeo, Romeo! ¿Por qué eres tú Romeo?», «Buenas noches, buenas noches, la despedida es un dolor tan dulce que podría decir buenas noches hasta el amanecer».

Esta figura del lenguaje consiste en establecer correspondencia entre tres términos y sirve para reforzar argumentaciones, lo cual puede ayudarnos a lograr un cierre rotundo y contundente. También puedes usarlo en otros momentos de la charla, por supuesto, pero como cierres son rotundos, elegantes y definitivos (y... ¡otra vez!).

¡Ahora a por el tuyo! Prepara tu cierre tricolon y practícalo todas las veces que sea necesario.

### 3. REPETICIÓN DEL ENUNCIADO

Cuando las cosas nos emocionan, nuestra perspectiva se distorsiona y se manifiesta en nuestro discurso. Esa cadencia es el sonido de la pasión irrefrenable. De nuevo en 1963, delante 250.000 de personas en las escalinatas que conducen al monumento de Abraham Lincoln en Washington, Martin Luther King Jr.,<sup>127</sup> utilizó la figura retórica de la repetición en su famosísima alocución, en distintos momentos. (Una curiosidad que quiero compartir contigo sobre este discurso es que, estaba tan bien preparado que el doctor King pudo improvisar una parte importante. Por contradictorio que pueda sonarte, la improvisación tiene cabida justamente en las circunstancias en las que mejor llevas preparada tu disertación.)

Aquel célebre «*I have a dream*» («tengo un sueño») es un ejemplo extraordinario, pues a petición de un grito que se escucha en el minuto 12 aproximadamente, «háblales del sueño...», comienza a decirlo una primera vez y a partir de ese momento lo repite de manera consistente hasta lograr una impronta indeleble en nuestra memoria.

Puedes encontrar fácilmente este discurso en YouTube. Si no lo has escuchado nunca, o hace demasiado tiempo, vuélvelo a ver. A la luz de tus nuevos conocimientos en la materia te darás cuenta de detalles que antes pasaron desapercibidos. Podrás comprobar que en él se encuentran las figuras retóricas que hemos explicado hasta el momento y que en oratoria nada es casualidad, todo puede prepararse, sobre todo, una buena improvisación.

Por eso, ¡que repique la libertad desde la cúspide de los montes prodigiosos de Nueva Hampshire! ¡Que repique la libertad desde las poderosas montañas de Nueva York! ¡Que repique la libertad desde las alturas de las Alleghenies de Pensilvania! ¡Que repique la libertad desde las Rocosas cubiertas de nieve en Colorado! ¡Que repique la libertad desde las sinuosas pendientes de California! Pero no solo eso: ¡que repique la libertad desde la Montaña de Piedra de Georgia! ¡Que repique la libertad desde la Montaña Lookout de Tennessee! ¡Que repique la libertad desde cada pequeña colina y montaña de Misisipí! De cada costado de la montaña, que repique la libertad.

Concluye tu presentación repitiendo las ideas más importantes, concluye de manera que puedan sentir que has dado todo lo que tenías, concluye sellando un vínculo que os unirá para siempre. Concluye y repite como yo acabo de hacerlo.

## 4. EQUILIBRIO DE LOS ENUNCIADOS

El *aurea mediocritas*, el dorado término medio, o *moderación* para el pensamiento griego, era un atributo de belleza: simetría, proporción y armonía. «Papá Aristóteles» fue quien dio al concepto justo medio su definitiva configuración intelectual y literaria.

Habrás escuchado en otras ocasiones la expresión: «En el término medio está la virtud», este es su origen. Pero no el único: también el confucianismo chino, el «camino medio» del budismo y la filosofía judía hablan de estar equilibrado. Nos hace sentir bien, incluso escucharlo (no te digo ya vivirlo: vida personal y profesional, dietas equilibradas, mentes equilibradas...).

Ese tipo de cierres en los que se busca el «equilibrio literario» confiere al discurso un peso específico importante. Veamos ejemplos:

- «No te preguntes qué puede hacer el país por ti, pregunta que puedes hacer tú por el país», John F. Kennedy.
- «El poder de la gente es más fuerte que la gente en el poder», Wael Ghonim, activista egipcio que ayudó a la renuncia de Hosni Mubarak en la Primavera Árabe de 2011.
- «Cuanto más veo, menos sé con certeza», John Lennon.
- «Ser diferente es sencillo, pero ser único es algo diferente», Lady Gaga.

Busca la manera de utilizar esta fórmula en un cierre alternativo. Busca para inspirarte quiasmos famosos (paralelismos cruzados) que vas a encontrar cientos del estilo: «Necesitamos vivir simplemente para que otros puedan simplemente vivir» Mahatma Gandhi; «Ni son todos los que están, ni están todos los que son» o el célebre: «Todos dieron algo pero algunos dieron todo». No se trata de que uses todos los finales a la vez, aunque puedes combinar algunos. La idea es que diseñes varios finales para después elegir el adecuado.

¿Cuál sería tu frase en equilibrio para dejar a tu audiencia con una dulce sensación de armonía?

«Busca un cierre sorprendente y abre para siempre sus mentes», Mónica Galán  
BRAVO. ¿Te suena esta chica? 😊

## 5. CIERRE METAFÓRICO

James Geary (@JamesGeary), un escritor experto en aforismos y metáforas, cuenta de manera amena en una charla<sup>128</sup> cómo el pensamiento metafórico nos permite realizar conexiones entre dos unidades distintas, y cómo es capaz de establecer en nuestra mente el rasgo común que comparten. Como él mismo enuncia:

La metáfora vive una vida secreta. Usamos casi 6 metáforas por minuto (otro estudio dice que encontramos una metáfora cada 16 palabras). El pensamiento metafórico es esencial en cómo nos entendemos, cómo comprendemos a los demás, cómo nos comunicamos, aprendemos, descubrimos e inventamos. La metáfora es una forma de pensamiento antes que de elocuencia. Ahora, para ayudarme a explicarlo, he pedido ayuda a uno de nuestros más notables filósofos, el rey de los metafóricos, un hombre cuyas contribuciones al tema son tan grandes que él mismo se ha convertido en metáfora. Me refiero, por supuesto, a Elvis Presley

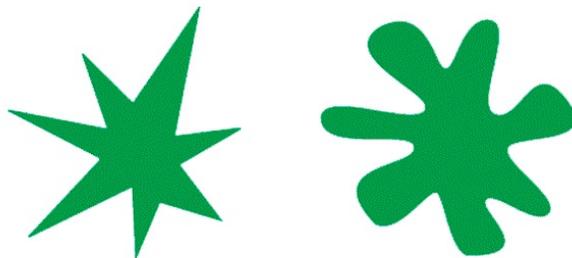


Las metáforas constituyen una poderosa herramienta de la comunicación: ayudan a explicar algo desconocido en términos de algo conocido. Es una pinza capaz de vincular dos ideas resumiendo en pocas palabras mucho contenido. Puedes salpicar con ellas toda una presentación o utilizarlas de manera magistral en el cierre. Un final que dejará en el paladar de la audiencia el regusto de la revelación escondida en lo insospechado. ¿Te has dado cuenta de todas las metáforas que he utilizado solo en este texto?

## METÁFORA COMO LENGUAJE UNIVERSAL

Las metáforas producen un maravilloso efecto llamado *sinestesia conceptual*. La sinestesia es la experiencia de un estímulo de un órgano sensorial en otro órgano sensorial, como la «audición cromática». Todos tenemos habilidades sinestésicas y las metáforas son una prueba de ello. Otra experiencia que lo demuestra es la de Booba y Kiki.<sup>129</sup>

Si eres como el 98 por ciento de las personas, identificarás la forma redondeada con Booba y la afilada como Kiki. Instintivamente hallamos, o creamos, un patrón entre la forma redonda y el sonido de Booba, y entre la imagen puntiaguda y el sonido de Kiki. Muchas de las metáforas que usamos son sinestésicas. El susurro es dulce, los colores fluorescentes son chillones, algo sexy es algo caliente, y el silencio puede ser gélido, como la nieve. La metáfora crea una sinestesia conceptual en la que entendemos un concepto dentro del contexto de otro.



Mi ejemplo favorito de cierre metafórico lo protagoniza Bruce Lee.<sup>130</sup> En pocas palabras, resume el conocimiento de «la acción natural no forzada» (principio taoísta del Wu Wei) que propone el arte marcial que él practicaba. Un método de combate muy transgresor, sin posturas fijas, práctico y con una cantidad casi ilimitada de recursos para las situaciones de combate, con lo que consigue adaptarse a cualquier circunstancia. La adaptación, la anticipación, el uso correcto de las fuerzas, tanto propias como del contrario, son referencias que se resumen en la frase colofón de una de las entrevistas más famosas del artista marcial, actor y filósofo del siglo pasado.

No te establezcas en una forma, adáptala y construye la tuya propia, y déjala crecer, sé como el agua. Vacía tu mente, sin forma, moldeable, como el agua. Si

pones agua en una taza, se convierte en la taza. Si pones agua en una botella, se convierte en la botella. Si la pones en una tetera, se convierte en la tetera. El agua puede fluir o puede chocar. Sé agua, amigo mío.

Busca una metáfora para tu cierre colofón. Puedes haberla sugerido desde el principio o puedes sorprender con ella directamente al final. ¿Cuál será la elegida?

## 6. CIERRE EMOCIONAL

El favorito de los oradores noveles que, habiendo olvidado durante toda la charla que su público es humano (no un ordenador sin corazón que funciona exclusivamente a base de información), aprovecha el momento final para edulcorar el cierre. El resultado en este caso es tan postizo, tan de mentirijilla como uno de esos tatuajes de pega. Desde luego que recomiendo un cierre emotivo, siempre que se haya tenido en cuenta la conexión emocional con la audiencia en momentos anteriores. Si no, quedará impostado y echará por tierra la credibilidad de todo lo anterior.

Procura la conexión emocional a lo largo de tu exposición y busca un cierre que provoque una explosión de emociones en tu audiencia. Nada de recursos facilones o sensacionalistas. No se puede transmitir emoción sin sentirla. La filosofía «WeAreTheWorld» mal empleada generará rechazo inmediatamente.

Si quieres que tu público se emocione, entrégales tu corazón sin miramientos. Al mostrar lo que sentimos, lograremos un «eco emocional» en las personas que nos escuchan, incluso cuando al expresarnos no fuéramos todo lo elocuentes que desearíamos. Ese contagio, posible gracias a las neuronas espejo (o neuronas *cupelli*, que se activan al observar una reacción en otro individuo), va a propiciar una conexión extraordinaria con la audiencia, lo que generará una impronta (una huella profunda) en su memoria.

Rolf Dobelli<sup>131</sup> explica en su libro *El arte de pensar* cómo recordamos mejor gracias a la emoción con este sencillo ejemplo:

- El rey se murió y la reina se murió.
- El rey se murió y después la reina se murió con el corazón destrozado por la pena.

Aunque la primera historia debería recordarse mejor por su brevedad, lo cierto es que ese relato desapasionado de los hechos nos deja impávidos, mientras que el segundo confiere de sentido la historia, volviéndola memorable. Es como multiplicar la emoción por dos: primero los emocionas, después lo recuerdan

mejor y... se vuelven a emocionar. Intensifica el efecto de tu exposición con un cierre emotivo.

## EFFECTOS SECUNDARIOS DE LA EMOCIÓN

Cuando sube la emoción, baja la inteligencia. O dicho de otra manera, las emociones nublan el intelecto. ¿Nos conviene utilizarlas?

Cuando las emociones entran en juego, si son demasiado intensas, pueden disparar el mecanismo de defensa que lleva funcionando miles de años, y que tiene como consecuencia una reacción natural de: huida, confrontación o parálisis. Estos efectos se producen por la descarga en nuestro cuerpo de hormonas como la adrenalina y el cortisol, encargadas de elevar la tensión, subir las pulsaciones y conducir sangre a los grupos musculares más grandes (si la sangre está en las piernas para ayudarnos a escapar, el riego de nuestro cerebro se resiente). Como consecuencia, aunque el cuerpo responde físicamente, intelectualmente reaccionamos igual que un mandril hambriento.

Claro, no te pido que contraríes a tu audiencia en el cierre (aunque ya hemos visto en el apartado de *storytelling* lo importante que es el conflicto). Como bien dice la frase de Michael Crichton, que popularizó Risto Mejide (@ristomejide): «Si cuando hablas nadie se molesta, es que no has dicho absolutamente nada». Por lo que te invito, al menos, a subir un punto el nivel de emoción de tu discurso y, si tienes que llevarla un poco al límite, ¡adelante, atrévete!

Cuando aumentas la carga emocional de tu discurso, la parte más analítica del cerebro de tus oyentes desconecta ligeramente y tienes vía directa a su corazón. Aprovecha esta increíble oportunidad para apelar a lo emocional y conquistar el corazón de tu audiencia con un argumento irrefrenable. Después de todo, como decía Blaise Pascal, «el corazón tiene razones que la razón no entiende».

Como en otras ocasiones te propongo una charla TED en la que puedes experimentar la sensación de una montaña rusa... cayendo en picado. El nombre de su autor es Damien Mander,<sup>132</sup> un francotirador entrenado para matar que en un momento de su vida enfrenta la decisión más radical que puede hacerse un ser humano con respecto a otras especies.

Puede que seas de lágrima fácil o puede que no... Descuida, este discurso no te romperá en llanto. A cambio, el gesto adusto del protagonista y la contundencia de sus palabras te transmitirán un desasosiego intelectual y una sensación de

urgencia inigualables. Algunas de las frases de Mander en la TEDxSydney Opera House:

Aunque puede haber diferencias entre animales y humanos, ambos comparten la capacidad de sufrir, y debemos dar la misma consideración a ese sufrimiento. Cualquier posición que permita que casos similares sean tratados de forma diferente se clasifica como una teoría moral inaceptable. ¿Cuántas vidas de animales valen la vida de un ser humano? Una persona carnívora consumirá 8.000 animales en toda su vida. El sufrimiento es sufrimiento. El asesinato también. Cuanto más indefensa la víctima, más horrible el crimen. Pequeños cambios en nuestra vida implican grandes cambios en la vida de otros. Cada acción valiosa requiere un nivel de sacrificio. ¿Qué estás dispuesto a hacer por otros animales?

Tras semejante reflexión, no es mi parte racional la que analiza si puedo o no imaginar mi vida siendo vegetariana, es mi parte emocional la que se plantea: ¿tendría yo la valentía de renunciar a todo en mi vida para tratar de detener el sufrimiento de los animales? No dejes de verla, no te dejará indiferente.

## EL GRAN FINAL EMOCIONAL

Si piensas que por preparar de forma profesional una presentación no puede ser emotiva, es que no has visto hablar a Jill Bolte Taylor<sup>133</sup> (@DrJBT). Podrás encontrar fácilmente este ejemplo en la gran web de las charlas que llevo recomendando en todo el libro.

La de la doctora Bolte, en concreto, es muy especial para mí. Fue la primera que vi en ese formato: 18 minutos exquisitamente bien aprovechados (no le sobra ni le falta un detalle, es más, la duración de 18 minutos de media en TED.com es un homenaje a la duración del discurso más famoso de la historia: «*I have a dream*»). Durante esos minutos, la neuroanatomista describe cómo vivió un derrame cerebral, que ella llamó: *ataque de lucidez*, y pudo experimentar en primera persona cómo se interrumpían una por una las funciones de su cerebro: el habla, la conciencia, el movimiento, etc. Una asombrosa historia, con uno de los finales más brillantes y emotivos que he visto jamás.

Estoy convencida de que cada palabra estaba elegida a conciencia (medida para durar 18 minutos exactos) y no por ello deja de emocionar hasta el llanto, visible en la oradora en los últimos segundos, y en parte del público, que no puede evitar levantarse y ofrecer una Ovación cerrada (pelillos como escarpas modo *on*).

Como ves, trabajar la emocionalidad de tu discurso, por ejemplo, el de las bodas de oro de tus padres, puede conmover a tu audiencia (sobre todo a tus padres) aunque lo hayas preparado cientos de veces. La clave será que, en el momento de la exposición, imbuyas la misma emoción que sentiste al escribirlo la primera vez. Lejos de resultar forzado, notarás que sale fluido. ¿Preparado para recibir tu Ovación? ¡Practica el cierre emocional y pronto oirás BRAVO por todos los lados!

## 7. CIERRE PROVERBIAL

Nunca mejor dicho, porque una de las acepciones de *proverbial* implica ser conocido por todos. Un proverbio, refrán, cita, dicho, aforismo o máxima otorga una autoridad moral e intelectual y se utiliza para demostrar ideas o pensamientos propios, engrandecidos por la sabiduría de otros personajes históricos.

Cuando se encuentran al comienzo de un discurso se entienden como una sugerencia, o un avance sintético, de lo que va a exponerse; en el cierre, apuntalan la conclusión con una opinión sagaz que resulta actual siendo eterna.

Me considero fan incondicional de estas muestras concentradas de inteligencia prestada, breves comentarios sobre algún aspecto de la vida que aspira a ser permanente y universal. Son el equipaje de mano de la literatura: ligero y compacto, tópicos que vuelven del revés otros tópicos y remiendan las verdades gastadas. Contienen todo lo que hace falta para mejorar el día en la oficina, o para superar una noche oscura del alma. Otorgan fuerza histórica y poder intelectual a tu conclusión, solo hay que elegirlos sabiamente para que el cierre salga redondo.

Concluye tu discurso con un refrán anónimo, un proverbio de alguna cultura distinta o apóyate en aforistas ilustres: filósofos, literatos, científicos, políticos, líderes sociales, ahora incluso *influencers* (distinguirás a estos últimos por sus seguidores en Facebook y por tatuarse en la piel sus propias frases, no hay pérdida).

Si quieres acertar, apuesta por los clásicos: desde Séneca hasta Frida Kahlo, de Antonio Machado a Virginia Wolf, o de Wislawa Szymborska a tu propia abuela. Los aforismos son palabras para el recuerdo y pronunciadas en el momento clímax de la presentación, el cierre, pueden permanecer para siempre en la memoria de la audiencia.

Acude a ellos como fuente inagotable de inspiración y utiliza en alguna ocasión esta fórmula de cierre para tu discurso.

Como dijo Ray Bradbury en la novela distópica *Fahrenheit 451*: «A buen fin, no hay mal principio» (podría ser el cierre proverbial de este apartado, ¿no crees?).

## Y YA PARA TERMINAR...

Con esta frase se produce un efecto mágico y en sus cabezas piensan... «¡Chas, parece que ha acabado!» (tienes que ser muy de los ochenta para entender la musiquilla que acompaña a esa frase inventada). En cualquier caso, deja que te diga que, si alguna persona se hubiera distraído durante tu discurso, cuando escuche: «ya para terminar» va a abandonar ese pensamiento para atender de nuevo. Por eso, el cierre es tan importante: es una última oportunidad para captar toda su atención.

Este es el momento de valorar lo importante que es que hayan atendido hasta este punto de la charla; dependiendo de los minutos de duración, puede ser toda una heroicidad. Si, por el contrario, alguien se hubiera desconectado en algún momento, no tienes que preocuparte en exceso (a no ser que sea un porcentaje alto de la audiencia y durante mucho tiempo, ahí sí tengo que recomendarte que vuelvas a la casilla de salida), si alguna persona se distrae en algún punto del discurso es normal, cualquier cosa que tenga en la cabeza es de antemano más importante que nada que vaya a contarle otra persona. No obstante, que sea perfectamente comprensible no te exime de responsabilidad: tu objetivo es dirigir y mantener la atención desde los primeros instantes hasta el último.

Por ejemplo, el anteriormente mencionado Steve Jobs hizo marca de su «*And one more thing*» («y una cosa más») justo antes de contar un último producto en sus presentaciones o una característica diferenciadora. Eso le garantizaba toda la atención tras sus palabras... y golpeaba con un anuncio revelador.

## LA ATENCIÓN

Según Facundo Manes,<sup>134</sup> neurólogo y neurocientífico creador y director de Instituto de Neurología Cognitiva (INECO), existen tres tipos de atención bajo el gobierno del cerebro: la selectiva, la sostenida y la dividida.

La atención selectiva sucede cuando estamos en un ambiente ruidoso pero queremos escuchar específicamente a una persona por encima de toda esa algarabía. Para ello debemos filtrar los estímulos irrelevantes que suceden alrededor y somos perfectamente capaces de hacerlo. La atención sostenida sucede cuando nos concentramos un tiempo determinado en una tarea y requiere del compromiso personal por mantenerla. Por último, existe la atención dividida, que permite alternar el foco en diferentes estímulos. Como cuando estás viendo la televisión y con el móvil al mismo tiempo (y quien dice viendo la tele dice trabajando, hablando con tu familia o incluso conduciendo).

En un escenario ideal, tu audiencia te está prestando una atención sostenida, haciendo un esfuerzo (en la medida en que tú hagas lo propio) por captar todo lo que dices. En un escenario real, lo que vivimos es un asedio de estímulos sensoriales que nos abordan continuamente, mensajes de WhatsApp incluidos (atención dividida). Como consecuencia, la atención es el recurso más caro de la tierra junto con el californio (metal radiactivo usado en los pozos petroleros que cuesta unos 27 millones de dólares el gramo) o la tinta de impresora (según el estudio de Celeste Watson,<sup>135</sup> 4.289 euros por litro frente a los 1.529 euros que cuesta un litro de Chanel N°5).

¿Cómo lograr ciclos de atención recurrentes? Generando TÚ los estímulos para captar la atención de manera sostenida, introduciendo cambios a lo largo de tu discurso: variaciones en la voz, cambio de temática, realizando prácticas, haciendo preguntas, movimientos deliberados y un largo etcétera. No todo a la vez, por supuesto: gracias a la calibración de la audiencia y al desarrollo de la temática, irás percibiendo cuándo introducir dichos estímulos de manera natural y efectiva.

## GESTIONA TU ENERGÍA

La energía es como un tubo de pasta de dientes: cuando el tubo tiene mucha, la gastas en tres días; y cuando le falta poca, puedes aguantar tres semanas apurando. ¿Verdad o no?

Perseverar en cualquier ámbito va a exigir un desgaste de energía que no todo el mundo está dispuesto a asumir, por eso no mejora todo el mundo. Si fuera fácil... Lo que sí puede hacer cualquiera es ir introduciendo pequeños cambios paulatinamente. Ir mejorando pequeños aspectos de tu comunicación y, siguiendo el Método BRAVO, mejorar bloque a bloque tu discurso. Mi fórmula secreta para superar miedos e incomodidades es un mantra que me ayuda a «ocuparme» en vez de a «preocuparme»: UN PASO CADA VEZ. Si pongo mi atención y mi energía exclusivamente en el paso del proceso en el que me encuentre, soy más capaz de ejecutarlo de forma eficiente tomando inercia para dar un siguiente paso.

Cuando te recomiendo gestionar tu energía me refiero, sobre todo, a la que pones en el momento de realizar la presentación. Esta información es tan relevante que, si me pidieran resumir todo el Método BRAVO en un solo párrafo, usaría el siguiente:

El nivel de energía que proyectas tiene una importancia cardinal a la hora de hablar en público: cuanta más energía, más nivel de atención y, por tanto, mejores resultados. Siempre. Independientemente de la naturaleza de la información y del objetivo que persiga. ¡Hasta los informativos deben contarse con energía!

He crecido con Matías Prats (Luque) en la televisión, un comunicador con más de 7.000 ediciones de informativos a sus espaldas, casi cuarenta y dos años de carrera periodística. Para mí, es un ejemplo perfecto de profesionalidad y energía a la hora de comunicar tanto las noticias más curiosas (con un humor inteligente e inocente a partes iguales, comentó hace unos años que en el mercado del coleccionismo una moneda de 5 pesetas de 1949 podía costar miles de euros, y apostilló después: «¡Qué duro!»), como las más noticias escalofriantes: si buscas en internet el noticiario del 11 de septiembre de 2001, podrás comprobar la energía con la que transmitía el terrible atentado que ha quedado para el tiempo inmemorial.

Hay quien dice que hablar en público es como tener una conversación de café con muchas personas al mismo tiempo, y no es cierto. Los que cumplen este erróneo precepto y hablan a varias personas como si estuvieran hablando al que tienen al lado hablarán bajo y sin energía (aunque se escuche correctamente por estar usando micrófono) logrando lo que explica el profesor Donald A. Bligh,<sup>136</sup> un efecto sedante de las presentaciones orales. Demostró este principio a partir de un experimento que medía el descenso de las pulsaciones por minuto tras media hora de escucha. Precisamente por este motivo, necesitas subir tu nivel de energía. Así de claro. Si puedes, haz deporte de forma regular y si no puedes también. Como dice la experta en neurociencia Marta Romo<sup>137</sup> (@Martaromo): «Si no tienes tiempo para el deporte, tendrás que sacarlo para la enfermedad». Y específicamente aumenta tu energía a la hora de comunicarte con los demás, atraerás más y resultarás más convincente.

Cuando alguno de mis clientes me pregunta cómo subir ese punto de energía necesario para dirigirse a una audiencia, les hago una pregunta inicial que les ayude a disociarse: «Si tu discurso fuera una estación del año, ¿en qué estación estarías hablando?». No me digas por qué, pero suelen responder... ¿lo adivinas? ¡Otoño! Acto seguido les pido que me hablen como si fuera primavera y explotara la vegetación o un caluroso y juguetón verano, después modulamos, pero primero procura UN ALTO NIVEL DE ENERGÍA. Recuerda las neuronas espejo: «Tu audiencia hará lo que tú le muestres». Un alto nivel de energía provocará más atención por parte de la audiencia, y, a su vez, una mayor comprensión, y cuanto mejor lo entiendan, mejor se sentirán. ¡Es una apuesta segura!

No se trata de que salgan eléctricos, pero sí de que noten una «**nueva corriente**» en tus palabras. Habla con energía durante toda tu charla, modúlala cuando sea necesario o el contenido te pida rebajarla un poco (quizás buscando conexión emocional puedas bajar la velocidad y el volumen unos instantes), pero recuerda acabar con el mismo entusiasmo del que hablamos en los primeros capítulos. Un cierre energético impulsará a tu audiencia a la acción y les generará un estado emocional de predisposición y ánimo.



Video Realidad Aumentada

# EJEMPLO OVACIÓN

Por Mónica Galán

## EFECTO WOW

Un efecto Wow es un cierre incomparable. Una sorpresa inesperada que le da sentido a todo lo anterior. Es algo que debe estar estudiado y mimado en su concepción y eficazmente desarrollado en su ejecución. Es un final que deja a todos con la boca abierta y potencia el significado de lo dicho anteriormente. Tal vez puedes conseguir que te aplaudan, pero solo te recordarán si generas un efecto... ¡Wow!

El efecto Wow bien consumado te hará inolvidable.

Quizás un escéptico redomado no se asombre ante unos fuegos artificiales bonitos en el momento indicado (no confundirlos con los petardos que asustan a los pobres perros cada año en Navidad o cada celebración futbolística). Puede que la gente no se emocione con el beso apasionado de los protagonistas al final de la película. O no se rían con un buen giro humorístico de final imprevisible, como en el chiste del guionista J. J. Vaquero (@VaqueroEH) «Estaba tan borracho que me atropelló un coche... y me di a la fuga». Puede que exista gente sin corazón que no ponga ojitos al ver fotos de cachorros, pero puedo prometerte que el efecto Wow no deja a nadie indiferente.

El efecto Wow es un golpe directo. Una llamada a la acción. Pero, sobre todo, es una forma de captar toda la atención y transformarla en un resumen memorable de tu ponencia.

Sin duda alguna, uno de los mejores del mundo en este apartado es Rubén Turienzo<sup>138</sup> (@rubenturienzo). Le he pedido permiso para compartir tres de sus finales para que te sirvan como ejemplo.

Este conocido experto en motivación y cambio cultural tiene una conferencia sobre rock que me encanta. En esa conferencia habla de liderazgo y motivación con un paralelismo de diez anécdotas de la historia del rock que consigue tenerte enganchado, aprendiendo al tiempo que anclas un conocimiento a una canción o grupo determinado. Es digno de ver. Al final, cuando ha concluido sus diez aprendizajes, suele pronunciar el siguiente discurso: «Si tuvieseis que recordar una sola cosa, un solo grupo, os pediría que os grabaseis a fuego el nombre de uno de mis grupos favoritos: AC/DC. En el nombre de este grupo está la clave

para seguir adelante y liderar con motivación y entusiasmo». Tras una pequeña pausa dramática y jugando con las sonrisas y la conexión, remata: «Debes cuestionarte todo y buscar alternativas, pregúntate constantemente “¿Y si hago esto?”, “Y si hago lo otro?”, “¿Y si... y si... y si...?” —dice señalando las dos primeras letras del nombre original del grupo, mientras que se prepara para dar el golpe final—. Y sé más justo, más positivo y más benévolo contigo y con los demás. Estamos cansados de recibir negativas todo el día, así que: “DI SÍ”».

AC/DC se lee «Y si/Di Si». Acuérdate de este grupo y si... ¡di sí!

Al despedirse, risas y aplausos están siempre asegurados. ¡¡¡BRAVO!!!

El segundo de sus finales más ovacionados es el que consigue en una conferencia en la que habla de influencia social y comunicación regalando una moneda de dólar real a quien se la merezca entre el público (sobre la que antes ha contado una historia que aumenta el valor emocional de la obtención de dicha pieza). Da la palabra a varias personas, que, al utilizar las técnicas que él mismo ha explicado anteriormente, consiguen emocionar a la audiencia y, sobre todo, validar automáticamente la ponencia. El momento de votación a mano alzada del propio público y el instante de la entrega de la moneda es un verdadero éxito tras el que solo queda agradecer y despedirse en medio de una fuerte ovación.

Para mí, su mejor final es el que realiza en su conferencia sobre motivación. Tras su ponencia pregunta al público cuántos tienen una moneda de un euro y pide que se la enseñen. Con la moneda en el aire lanza una nueva pregunta referente a si la conferencia les ha gustado y les ha parecido realmente buena, a lo que habitualmente la gente responde que sí, aunque solo sea por cortesía. Y remata con una tercera pregunta: «¿Cuántos pagaríais un euro por conocer una última técnica?». En ese momento saca una hucha contabilizadora de monedas e insta a la gente a que deposite la suya si desean obtener una nueva enseñanza.

El público entre bromas y curiosidad va llenando la hucha mientras Rubén Turienzo va animando y motivando a la gente a que el bote se mueva más rápido. Suele conseguir que un 70 por ciento de los asistentes donen su euro.

Cuando vuelve la hucha a sus manos, bromea con frases como «Ya tengo para las cañas de hoy» y acompaña al público con las risas. Pero en un momento determinado se detiene y, mirando la hucha dice:

Otros ponentes han pasado por aquí y yo soy el único que me voy a ir a casa con una hucha llena de dinero. Pero no de un dinero que yo os he robado, sino uno que me habéis entregado a toda prisa y con una sonrisa en la boca. ¿Os imagináis si vuestros clientes os pagasen vuestros servicios con la misma alegría? Os acabo de demostrar que la responsabilidad está en vosotros, no en ellos.

Esta reflexión suele levantar el primer aplauso. El ponente suele hacer una pausa para continuar mientras muestra una caja de cartón vacía.

Pero ¿sabéis lo más llamativo? Esta caja lleva en la puerta desde que habéis entrado en la sala y nadie ha echado un solo euro, pese a que ponga claramente que es para ayudar a una ONG. ¿Queréis ser la caja o la hucha? Ser la caja es estar esperando que las cosas sucedan, que os descubran, como un objeto pasivo. Os aseguro que eso no hará que las monedas os lleguen. Hay que ser huchas y provocar la acción.

Habitualmente aquí llega el segundo aplauso. Dos enseñanzas finales y dos aplausos. La gente ya está en el bote (o en la hucha). Después remata:

De todas formas, quiero que todos los que habéis puesto el euro por la enseñanza no solo os quedéis satisfechos con lo que os acabo de decir, sino que además os vayáis a casa sabiendo que yo confiaba en vosotros. Por eso antes de venir ya sabía que esto iba a suceder y me adelanté. En el escenario, durante toda la conferencia, bajo esta sábana, hay 100 kilos de alimentos (lo dice mientras destapa la sorpresa), que es lo que podríais pagar con este dinero que hay en la hucha y que generosamente habéis donado a la ONG de la caja. En su nombre, gracias por ser tan especiales y por hacer que la confianza depositada en vosotros se transforme en comida, sonrisas y esperanza para otros.

Turienzo lleva siempre muy trabajado su efecto Wow y es una de las claves de su éxito como ponente. Te aseguro que todo el mundo puede y debe hacerlo.

Pon a trabajar tu creatividad y desarrolla un efecto final que refuerce lo dicho anteriormente, eso sí, que tenga sentido con tu relato. Puedes hacer que la gente termine cantando una canción o recitando un poema. Puedes provocar que la audiencia envíe colectivamente un mensaje en vídeo a alguien. O puedes conseguir un juego en redes sociales buscando un número de *likes* determinado. Y, sobre todo, lo que puedes es no quedarte en eso, sino ir un paso más allá. ¿Y si generas un grito de guerra? ¿Y si soltáis un globo con helio a la estratosfera? ¿Y si cuentas un chiste que resuma todo? ¿Y si...? Pues antes de que tu lado cerebral te diga que no, di sí.

## Y UNA COSA MÁS... MIS FINALES FAVORITOS

Lo ideal de los finales Ovación es que los elijas según el tema, la audiencia y, ante todo, cómo te hagan sentir en ese momento. Puedes haber hecho tus «deberes» a la perfección (siguiendo cada apartado del Método BRAVO) y que la audiencia te sorprenda, por lo que precisarás un cierre determinado en vez de otro.

Lo que voy a recomendarte es que contemples tres finales posibles y tengas uno como favorito (pero que puedas usar cualquiera de los otros dos si la situación lo requiriese).

Esto te dará flexibilidad a la hora de adaptarte a cómo haya ido la recepción del mensaje por parte de la audiencia, su estado emocional, el tuyo y, algo muy importante, el ajuste del tiempo. En mi caso he llamado a este pequeño apartado «mis finales favoritos» porque me he dado cuenta de que tras muchas conferencias son los cuatro a los que más recurro. Espero que te inspiren a crear los tuyos.

## LA PREGUNTA BOOMERANG

Imagina que has decidido comenzar tu ponencia con una pregunta abierta. Una llamada a la reflexión que introduce una idea a la audiencia, y permite que disertes con claridad los elementos que deseas compartir. Esa pregunta, como vimos anteriormente, debe ser inspiradora pero a su vez debe generar cierta controversia en la respuesta. ¿Qué te parece esta pregunta?

### ¿Quién motiva a quien motiva?

En ocasiones compagino mi labor en una gran empresa o con emprendedores con una acción social. Solía hacerlo con algunas conocidas hasta que me inventé Doble Infinito. Un proyecto solidario fundamentado en la premisa de la capacitación a las personas que se dedican en cuerpo y alma a los demás. Mi *leitmotiv* consiste en «servir al que sirve» y la labor en la que más tiempo invierto está enfocada en ayudar a las enfermeras de los hospitales de Madrid<sup>139</sup> a mejorar su comunicación, y por qué no, su motivación. Suelo comenzar esas ponencias con una pregunta poderosa: «¿Quién motiva a quien motiva?».

Tras explicar los elementos de la comunicación sugestiva, del poder de la comunicación y la elección de las palabras en el estado de ánimo, etc., demuestro que la verdadera motivación nace dentro de uno mismo, pero se fortalece cuando se crea una tribu o grupo de colaboración (reforzando con ello la importancia de su trabajo con las familias de las personas enfermas de cáncer). Repito en varias ocasiones la palabra *nosotras* e incluso preparo una diapositiva final solo con esa palabra ocupando toda la pantalla. Antes de proyectarla y para finalizar la ponencia vuelvo a repetir: «Habéis visto la importancia de la empatía, cómo generar mayor conexión con las familias, pero lo más importante de todo es: «¿Quién motiva a quien motiva?»». El grupo suele responder: «Nosotras». Hago que levanten la voz, que se pongan de pie y lo repitan. En ese punto de emocionalidad, les doy las gracias y les pido que se den un abrazo para que anclen esa emoción lo más fuerte posible. Desde aquí mi sincera admiración y cariño a estas magníficas profesionales.

## LA CONFIDENCIA

Mi segundo final favorito tiene que ver con el uso correcto del *storytelling*. Si la ponencia ha ido bien y las personas han ido asimilando la parte teórica con facilidad, el contexto está servido para un remate historiado que sea memorable. Recuerda que esta técnica no puede ser nunca improvisada, aunque lo parezca. De hecho, la idea de poner *encima de la mesa* esa historia es como un regalo extra a la audiencia tras una conferencia ya terminada y de la que estás plenamente satisfecho. Una anécdota, un ejemplo, un broche personal a modo de confianza a un amigo.

La confianza puede ser humorística, como, por ejemplo, cuando he estado hablando de la importancia de usar el lenguaje con propiedad y cómo este puede proyectar nuestra imagen de poder y cierro con:

Muchas gracias a todos y todas por estar tan atentos. Estoy convencida de que ahora pensaréis bien vuestras expresiones para conseguir el posicionamiento que deseáis. Como Michelle Obama y su marido que, cuando este aún era presidente, cuando fueron a un restaurante y ella se detuvo en la puerta para saludar al *maître* con bastante cariño. Obama le preguntó a su mujer al volver a la mesa si le conocía, y ella le dijo que fueron pareja en la juventud. Obama le respondió: «¡Qué curiosa es la vida! Si hubieses seguido con él, ahora serías la mujer de uno de los *maître* más importantes de todo el país. Michelle sonrío y mirando a su marido le replicó: «No, cariño, si hubiese seguido con él, ahora él sería presidente de Estados Unidos».

Risas aseguradas, mensaje anclado, ovación en camino.

BRAVO por Michelle y BRAVO por mí.

La confianza puede ser biográfica, como cuando comparto el accidente de tráfico que tuvimos en mi familia. Cuáles fueron los aprendizajes, cómo pueden dilatarse apenas unos segundos, todo lo que te da tiempo a pensar... Supongo que proyectan en mí sus propios «accidentes», sus miedos, conclusiones y esperanzas, porque la Ovación llega y ambos, tanto la audiencia como yo, nos emocionamos. Por supuesto, lo cuento si tiene sentido, si estamos hablando de tomar decisiones significativas y de lo esencial que resulta priorizar en la vida. Cuidar eso que decía el maestro Stephen Covey: «Lo importante en la vida es que lo más importante sea lo más importante».

Una confidencia puede ser inspiradora. A mí me gusta, tras hablar de atreverse a hablar en público, prepararse las ponencias como profesionales y no confiarse nunca bajando la guardia, despedirme de la siguiente manera:

Permitidme para terminar que os cuente algo. Joe DiMaggio fue uno de los mejores jugadores de béisbol de la historia. Fue un emblema de los Yankees y además de ser amigo de Frank Sinatra, los Kennedy y el segundo marido de Marilyn Monroe, a mí me tiene conquistada con esta anécdota. 1948, él tenía una lesión en el talón que le dificultaba brillar y ponía en peligro los éxitos de su equipo. En una ocasión jugaba un partido amistoso con los Red Sox justo tres días antes de un partido decisivo y él, en vez de lo que harían las estrellas del fútbol actual, se entregó como nunca. Corría, golpeaba con todas sus fuerzas, no dejaba que su equipo se relajase, incluso se quejaba del trato arbitral... Al terminar, un periodista le preguntó por qué había actuado así, esforzándose al máximo y poniendo en riesgo el partido oficial siguiente. Joe DiMaggio lo miró seriamente y dijo: «Porque quizás en las gradas había alguien que no me había visto jugar nunca».

**Esa es la expresión de la excelencia. Preparaos como si fuese siempre la primera vez, la única vez. Como si quisieseis dejar vuestra marca en lo más alto.**

## EL GRAN CORO

Amo cantar. Y sé que a la mayoría de las personas también les gusta. Eso sí, si quieres que gran parte de la audiencia se sume a una última canción o himno que refuerce lo que has dicho, mi recomendación es que escojas o bien una canción muy actual y pegadiza (de esas que se sabe todo el mundo), un gran éxito histórico que tenemos grabado en el subconsciente (también se la sabe todo el mundo, aunque no quiera) o un *hit* generacional escogido especialmente según la audiencia (vaya, que se la saben seguro). Intenta huir de canciones creadas por ti, rarezas con estribillos complicados o idiomas no aptos para tu audiencia. Y refuerza esta acción siempre con un karaoke con la letra en tu proyección.

Si sigues estas sencillas claves y encuentras un tema que se ajuste a tu temática... ¡anímales a cantar! Te aseguro que esa sensación de estar cantando en un coro de decenas de personas unidas por un mismo objetivo no se olvida nunca. Es memorable, divertido (si alguien no quiere hacerlo puede acogerse al *playback*), ancla el conocimiento suministrado y es un cierre que termina siempre con un apoteósico aplauso, muchas risas y un estado de satisfacción compartido.

Yo por ejemplo escojo la canción *Voy a pasármelo bien* de Hombres G. Tras hablar de la necesidad de disfrutar en la preparación del discurso, animo a que cada estribillo se cante más alto y con más ganas. E incluso mirándose entre ellos. Si he hablado de ser perfeccionistas e ir siempre un paso más allá, puedo hacerles cantar *I can't get no (Satisfaction)* de los Rolling Stones. Y si quiero hablar de la emocionalidad y reforzar el uso del cariño y el mimo en lo que se hace... *All you need is love* de los Beatles. ¿Fácil, verdad? Pues te aseguro que la audiencia no lo olvida nunca.

## UN FINAL MÁGICO

Reconozco que este elemento es uno de mis recursos de ovación más satisfactorios.

En todas las ciudades de cierto tamaño existe una tienda de magia en la que se pueden comprar juegos profesionales con cartas, monedas, imanes, cajas... Estudia bien tu temática, analiza algunos juegos y pide ayuda a los *vendedores mágicos*. Ellos sabrán cuál es el más apropiado para ti. Eso sí, una vez seleccionado, repítelo una y otra vez, y cuando creas que ya lo tienes, repítelo de nuevo diez veces. La magia es un acto de determinación y perseverancia. Es un momento artificial... ¡completamente natural! Debes ser capaz de repetirlo en cualquier circunstancia, tipo de iluminación y cercanía con el público.

Si hablas de la conexión entre ponente y audiencia, puedes usar, por ejemplo, un juego de mentalismo en el que adivinas las palabras que alguien del público ha escrito en un bloc. O usar unas monedas que desaparecen (mágicamente, claro) para hablar del discurso poco preparado y de como este va perdiendo su valor. Cuando se habla de magia todo vale, siempre y cuando el hilo conductor de tu discurso esté bien definido y sea consecuente.

No tiene que ser un juego de magia muy sofisticado, con grandes aparatos y complejas ejecuciones. Hace un tiempo utilicé, por ejemplo, unos trozos de papel que simulaban rocas de carbón y que había repartido entre el público. Tras contarles el Método BRAVO resumido, les pedí que cogiesen esa roca imaginaria (el papel arrugado que les di al principio) y que la apretasen entre sus manos imaginando su futura ponencia.

Su Bienvenida.

Su Reconocimiento.

Su Autoridad.

Su Valor.

Su Ovación.

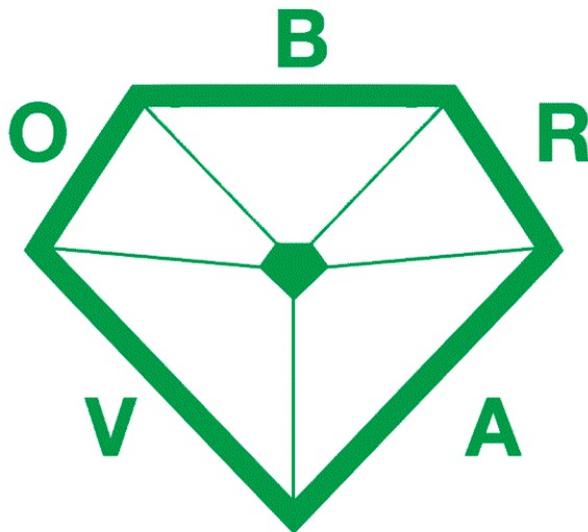
Las iba adornando mientras ellos cerraban los ojos y apretaban fuerte su papel rocoso. Al abrir los ojos y pedirles que desenrollaran el papel, el calor había hecho su efecto y la tinta térmica había transformado el supuesto carbón en la forma del diamante que sirve de gráfico al método BRAVO.

En él se podía leer: «NUNCA DEJES DE BRILLAR».

Ese es mi deseo para ti, enséñales tu brillo, transforma el carbón en un diamante y recibe esa gloriosa ovación que mereces.

**Esa es la escena, y eres tú quien está frente al público en el escenario...  
¡recibiendo una gran ovación!**

**¡BRAVO!**



## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez-Marañón, G., *El arte de presentar*, Editorial Gestión 2000, 2012.
- Álvarez-Marañón, G., *El superhéroe de las presentaciones*, Editorial Gestión 2000, 2015.
- Amat, O., *Aprender a enseñar*, Editorial Profit, Barcelona, 2010.
- Anderson, C., *Charlas TED: La guía oficial TED para hablar en público*, Deusto, Barcelona, 2016.
- Antony, M., *10 Simple solutions to shyness*, New Harbinger Publications, Oakland, 2010.
- Ballenato, G., *Hablar en público*, Pirámide, Madrid, 2006.
- Berger, J., *Invisible Influence*, Simon & Schuster, Nueva York, 2016.
- Breton, P., *El arte de convencer*, Paidós, Barcelona, 2009.
- Carnegie, D., *El camino fácil y rápido para hablar eficazmente*, Elipse, Barcelona, 2009.
- Carter, J., *Stand-up Comedy*, Delta, Nueva York, 1989.
- Castellanos, L., *La ciencia del lenguaje positivo*, Paidón Contextos, Barcelona, 2016.
- Cattani, A., *Expresarse con acierto*, Alianza, Madrid, 2010.
- Chavarría, M. A., *Hablar en público y en privado. Las situaciones que nadie comenta*, ESIC, Madrid, 2013.
- Cialdini, R., *Pre-suasion*, Conecta, Barcelona, 2017.
- Córdoba, G., *La práctica de los monólogos cómicos*, Redbook Editores, Barcelona, 2017.
- Cuddy, A., *Presence. Bringing your boldest self to your biggest challenges*, Little, Brown & Company, Nueva York, 2015.
- Davies, G., *Aprenda a hablar sin miedo*, Conecta, Madrid, 2014.
- Díaz-Pimienta, *Método Pimienta para la enseñanza de la improvisación poética*, Scripta Manent, Almería, 2016.
- Dilts, R. B., *El arte de comunicar. PNL para hacer presentaciones eficaces*, Rigden Institut Gestalt, Barcelona, 2008.

Duarte, N., *HBR Guide to Persuasive Presentations*, Harvard Business Review, Boston, 2012.

Fisher, R., Ury, W., y Patton, B., *Obtenga el sí*, Gestión 2000, Barcelona, 2011.

Gallo, C., *The presentation secrets os Steve Jobs*, McGraw Hill, Nueva York, 2010.

García, J., y Otras, S., *Comunique en público eficazmente aprendiendo a controlar sus nervios*, Colex, Madrid, 2009.

García, L., *Tu voz, tu sonido*, Díaz de Santos, Madrid, 2003.

Geary, J., *We are what we think*, John Humphrys Publishers, Londres, 2005.

Gordoa, A., *El Método H.A.B.L.A.*, Aguilar, Ciudad de México, 2017.

Guber, P., *Tell to win*, Crown Publishing, Nueva York, 2010.

Heinrichs, J., *Thank you for arguing*, Penguin Random House, Nueva York, 2007.

Hermida, J., *Hablar sin palabras*, Temas de hoy, Madrid, 2010.

Lakhani, D., *Persuasion*, Editorial Profit, Barcelona, 2005.

Lakin, D., *Vender con PNL*, Ediciones Sirio, Málaga, 2009.

LeFever, L., *El arte de explicar*, Editorial Anaya, Madrid, 2013.

Leith, S., *¿Me hablas a mí? La retórica de Aristóteles a Obama*, Taurus, Barcelona, 2012.

Lindstrom, M., *Así se manipula al consumidor*, Gestión 2000, Barcelona, 2011.

Lowndes, L., *Cómo comunicarse con los demás*, Oniro, Barcelona, 2000.

Luna, C., *Sé más persuasivo*, ESIC, Madrid, 2013.

Lucas, A., *El poder de la palabra*, Ariel, Barcelona, 2008.

Meca, J. A., *La sustancia de la voz*, Ediciones Aljibe, Archidona (Málaga), 2014.

Morton, S., *The presentation Lab*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2014.

Naistadt, I., *Speak without Fear*, HarperCollins Publishers, Nueva York, 2004.

Ortín, B., y Ballester, T., *Cuentos que curan*, Océano Ambar, Barcelona, 2005.

Owen, N., *La magia de la metáfora. 77 relatos breves para educadores, formadores y pensadores*, Desclée de Brouwer, Bilbao, 2003.

Quintas, C., *El libro del networking*, Alienta, Barcelona, 2017.

Roam, D., *The back of the napkin. Solving problems and selling ideas with pictures*, Penguin Group, Nueva York, 2008.

Studer, J., *Guía práctica de oratoria*, Drac, Madrid, 1999.

Turienzo, R., *Carisma Complex*, Barcelona, Alienta, 2012.

Urién, H., *La narración fractal*, Palabras del Candil, Guadalajara, 2015.  
VV. AA., *Cien años de grandes discursos*, Plataforma Editorial, Barcelona, 2017.  
VV. AA., *Saber hablar*, Instituto Cervantes, Madrid, 2012.  
Zúñiga, H., *Hablar bien en público*, Océano, Barcelona, 2013.

## AGRADECIMIENTOS

He puesto mi corazón y casi todo lo que sé de oratoria en las trescientas páginas anteriores. En estas, si me das permiso, me gustaría dar las gracias a quienes han hecho que este libro sea posible.

A todo el equipo de Planeta y al sello editorial Alienta. Especialmente a Roger Domingo, mi editor, que supo retarme con una frase que jamás olvidaré y que me ha apoyado como nadie para que acabara con la «parálisis por análisis». Sabio mentor, forjador de talentos y maravillosa persona. Gracias, amigo.

Gracias a Pilar Jericó y a Margarita Álvarez por ser mis prologuistas. Sois mis heroínas y un ejemplo de integridad, coherencia y liderazgo sin parangón. Gracias por inspirarme, impulsarme y ayudarme como lo hacéis. Es un honor y un privilegio sentir vuestra mano en mi hombro. Jamás olvidaré el regalo que me habéis hecho en este libro. Muchísimas gracias.

Agradecimiento infinito a las personas que habéis leído el texto y me habéis aportado ideas y matices con visión profesional: Rubén Chacón, que ha confiado en mí más que yo misma; Ana Orantos, la amiga incondicional y crítica más brillante de la historia, y María Palmero, una jovencísima y talentosa periodista, por sus correcciones y su perspectiva refrescante. A Leticia Iglesias, Silvia Marín, Ami Bondía, Pilar Cebrián, Héctor Urién y Techu Arranz, dispuestos a escucharme y a sumarme siempre. A Cristina Serrato y sus biografías con alma, haces que nuestras vidas sean un hermoso relato, gracias por tantos años de complicidad. A mi fotógrafa, PalomaFoArt, y al toque mágico de Pablo Herranz, que siempre dijo que era una «natural» y ¡aquí estoy! A Cipri Quintas por sus sabios consejos en *El libro del networking*, quererme tanto y ser tan de verdad.

Me gustaría hacer una mención especial a mi compañero de aventuras: Rubén Turienzo, por pintar de amarillo los adoquines de mi vida y tener el corazón, el cerebro, el valor y la determinación que solo conocen los cuentos. Gracias por

apoyarme incondicionalmente y apostar por mí con todo. Vivan las lluvias estivales y la magia, sin trucos.

A Celedonio Bravo, mi abuelo, que me enseñó a leer, y a su *chiqueta* Antonia, mi abuela, que me enseñó a cantar. Seguramente, las dos habilidades que marcaron mi vida para siempre. Apuesto a que hay librerías allá arriba y espero, al menos allí, ser una superventas por vosotros.

Gracias a toda mi familia en Arroba de los Montes y en Madrid, especialmente a mis padres, Gabriel y Carmen, por enseñarme los valores del trabajo, el amor incondicional sin ampulósidades y la generosidad sin límites. A mis hermanos, Gaby y Mar, y a sus maravillosas familias por las que hoy soy la orgullosa tía de Macarena, Manuel y Amaia, tres seres mágicos en la tierra que mejorarán el mundo. A mis tíos y primos Leandro, Ana, Antonio, Carlos y Alberto, a los que quiero desde siempre como a hermanos extra que me ha regalado la vida. Y a mi Family Zoo: es un orgullo ser parte de una familia tan bonita, sois geniales, os quiero muchísimo.

A la otra familia, la que se elige. Amigas y amigos que amplían la hermandad, genios y guerreras a partes iguales. Me voy a dejar gente pero no puedo evitar mencionar a mi Club de la Lucha particular: María, Vanessa, Cris y las MorgenStern: Ana, Celu, Otxi y Pámpanas; las siete sois una fuente de inspiración infinita. A mis amigos del barrio de toda la vida, a las Supernenas, a María Aranda y sus notas de colores, y, con mucho cariño a mi gente de Campanario: he crecido con vosotros y os quiero profundamente. A colegas de profesión como Eva Luque, David Gómez y Pedro Martínez, ¡sois maravillosos! Un gran ejemplo para mí como Álex, Pili y Jc a los que adoro.

A los que no erais del barrio pero vivís en mi corazón: Omar, mi hermano de leche y de lucha. Bea Valcárcel, que es un quasar de alegría constante. Los grandiosos Nacho Muñoz y Sara Duarte. Mi *sister* Amaia Celorrio, uno de los seres más increíbles del planeta. Nacho Llano: si «*what goes around, comes around*» solo te pueden pasar cosas maravillosas. A Pilar Cuesta, que me alimenta el alma con sus recetas de amistad, a Irene y su sonrisa eterna, y a Cari Hernández, por dobles-infinitos motivos.

He tenido grandísimos mentores que vieron en mí una bellota y no sé qué peregrina idea del talento de un roble... Siempre agradecida a Bea y a Quique por mostrarme la magia del *coaching*, a Adelina y a Gustavo por enseñarme la

de la PNL, y a la Tribu del Fuego original, con la que aprendí mucho más que las herramientas de Firewalking. Agradezco de corazón a mis Warriors ¡AHO! A la Torre de la Música, al Laboratorio de la Felicidad y a muchos Talenteros que me han cuidado con todo el mimo del mundo.

Gracias al Equipo de la Escuela Jung capitaneado por mi querida amiga Nati Pérez Tapia, Ángel, Rosa, Myriam y equipo de mentoras... Sois familia para mí, gracias por tantos años de crecimiento personal y profesional, por hacer del mundo un lugar mejor, os quiero, así como a todos los ponentes y alumnos de la escuela con los que he reído, llorado y aprendido muchísimo.

Agradecimiento infinito al Equipo de El Arte de Presentar: María, Luigi, Bea, David y Raquel, pero especialmente a mi amigo Gonzalo Álvarez por confiar en mí hace muchos años, crear un proyecto tan bonito y enseñarme con tanto cariño. Siempre agradecida y enamorada de EAP.

Gracias a todo el equipo de Be-Up, a Pilar Jericó y a Marta Romo por hacerme sentir parte de esta tribu de personas maravillosas, gracias a José Conejos por compartir su sabiduría, y a mis compañeros que siempre están: Joan, Mar, Sol, Sara, Ana, José María, Begoña... Es un lujo aprender a vuestro lado.

Y si has leído todo esto (incluidos los agradecimientos), infinitas gracias. Por creer en ti y en mí, por cumplir la promesa de llegar hasta el final y pasar la línea de meta con éxito. Puedo asegurarte que un buen orador se hace, haya nacido o no con el don de la palabra, y que el secreto de verdad (ese que parecen ocultar otros libros prometiendo remedios caseros sin esfuerzo) está en las ganas. En las que tú has demostrado y en las que seguro pondrás a tu próxima ponencia.

Así que déjame ser la primera que te felicite, y te honre, con mi ovación más significativa:

¡Bravo por ti! y ¡bravo por tus ganas! ¡BRAVO!



## Notas

1. Iván Pávlov, *Los reflejos condicionados*, Ediciones Morata, Madrid, 1929 y 1997. Prólogos de Gregorio Marañón y del autor.

2. Bert Decker, *You've got to Be Believed to Be Heard*, St. Martin's Press, 1993.

3. Fink, B. y Penton-Voak, I., «Evolutionary psychology of facial attractiveness», *Current Directions in Psychological Science*, 11, pp. 154–158, 2002.  
<<http://www.psychologicalscience.org/observer/beauty-is-in-the-mind-of-the-beholder>>.

4. Amy Cuddy, *El poder de la presencia*, Ediciones Urano, Barcelona, 2015.

5. Antoine de Saint-Exupéry, *El principito*, Ediciones Salamandra, Barcelona, 2000 (primera edición original en 1943).

6. Daniel H. Pink, *La sorprendente verdad de lo que nos motiva*, Gestión 2000, Barcelona, 2010.

7. Zig Ziglar, *Secrets of Closing the Sale*, Revell, Baker Publishing Group, Ada, 1984.

8. <http://www.laopiniondemurcia.es/cartagena/2017/08/30/fallece-juan-carrion-quinto-beatle/856183.html>.

9. Scott Berkun, *Confessions of a Public Speaker*, O'Reilly, Farnham, 2011.

10. Nancy Duarte, *Slide:ology: arte y ciencia para crear presentaciones convincentes*, Conecta, Barcelona, 2011.

11. Douglas Adams, *Guía del autoestopista galáctico*, Anagrama, Barcelona, 1979.

12. Gonzalo Álvarez Marañón, *El arte de presentar*, Gestión 2000, Barcelona, 2012.

13. TED, además de una web, es también un evento global en donde se reúnen distintos pensadores que exponen y comparten las ideas que están transformando el mundo. Los asistentes a las conferencias TED las denominan «el mejor balneario del cerebro».

14. Álex Rovira. La educación del ser, <<https://www.youtube.com/watch?v=SWZOGFeVbTs>>.

15. «Bill Gates Speech at Harvard», <<https://www.youtube.com/watch?v=AP5VlhbJwFs>>.

16. «Michael Jordan's Basketball Hall of Fame Enshrinement Speech.»

17. Discurso de Kurt Russell en *El milagro*.

18. Anxo Pérez, «Aprender un idioma en 8 meses», Mentas Brillantes 2014.

19. Ronald Shakespear, «Nunca pidas permiso», TEDxRiodelaPlata.

20. Julian Rud, «¡No vayas al gimnasio!», TEDxPlazadelLector.

21. [Chester Lian, «Memory – Unlocked», TEDxYouth@BeaconStreet.](#)

22. Malcom Gladwell, *Fueras de serie: Por qué unas personas tienen éxito y otras no*, Taurus, Barcelona, 2009. Extensa investigación sobre el éxito que estudia las vidas de gente extremadamente exitosa y concluye que se requiere un nivel razonable de talento, habilidades y alrededor de 10.000 horas de práctica deliberada para alcanzar la maestría, el éxito y la excelencia en un campo determinado.

23. «La psicología de William James», <[e-torredabel.com](http://e-torredabel.com)>. En 1875, James dirigió investigaciones de psicología experimental sobre el reconocimiento en un local de la Escuela Científica de Lawrence (Harvard).

24. Eric Berne, *La intuición y el análisis transaccional*, Joder Libros, Sevilla, 2010.

25. Fritz Talbot fue un pediatra de Boston que comenzó una investigación para prevenir el marasmo, enfermedad que en el siglo XIX arrasó con la vida de miles de niños por no ser atendidos con cariño.

26. Claude Stainer, *Economía de las caricias. Los guiones que vivimos: análisis transaccional de los guiones de la vida*, Editorial Kairós, Barcelona, 1992.

27. Andre Agassi, *OPEN: Memorias*, Duomo Editorial, Barcelona, 2014.

28. Laura M. Roberts y Jane E. Dutton, *Exploring Positive Identities and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation (Organization and Management Series)*, Psychology Press, Nueva York, 2009.

29. Brené Brown, «El poder de la vulnerabilidad», TEDxHouston.

30. Evaristo Fernández y José Bermúdez, «El pesimismo defensivo y el síndrome del impostor: análisis de sus componentes afectivos y cognitivos», *Revista de psicopatología y psicología clínica*, 2000, vol. 5, n.º 2, pp. 115-130.

31. César Tomé, «La ilusión del yo», <<https://www.youtube.com/watch?v=MIOYSNuy-JM>>.

32. Alexander G. Huth, et al., «Natural speech reveals the semantic maps that tile human cerebral cortex», *Nature*, 532, pp. 453-458 (28 abril de 2016).

33. WhatsApp, «1.000 millones de usuarios activos», <<https://hipertextual.com/2017/07/whatsapp-apps-mensajeria-instantanea-otros-paises>>.

34. *Mad Max. Salvajes de autopista*, 1979.

35. «Save the day – Avengers», <<https://www.youtube.com/watch?v=uzLLUulu7nY>>.

36. «Save the day – Response», <<https://www.youtube.com/watch?v=jHLdYuzXqPI>>.

37. Entrevista a Lance Armstrong, <<https://www.youtube.com/watch?v=PRfkaItgTqM>>.

38. *El lobo de Wall Street*, 2013.

39. *Cincuenta sombras de Grey*, Grijalbo, Barcelona, 2012.

40. *Crepúsculo*, Alfaguara, Madrid, 2006.

41. *Un tranvía llamado deseo*, Editorial Losada, Madrid, 2017.

42. Nick Vujicic, <<https://www.lifewithoutlimbs.org>>.

43. *El circo de las mariposas*, <<https://www.youtube.com/watch?v=ku-VQrdgvsM>>.

44. Monica Lewinsky, «El precio de la vergüenza», <[TED.com](https://www.ted.com/talks/monica-lewinsky-the-price-of-shame)>, 2015.

45. Rafael López Pérez, *et al.*, *Comportamiento no verbal. Más allá de la comunicación y el lenguaje*, Pirámide, Madrid, 2016.

46. Mehrabian, A., *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*, Wadsworth, Belmont (California), 1972.

47. Julius Fast, *El lenguaje del cuerpo*, Kairós, Barcelona, 1971.

48. Vicente E. Caballo, *Manual de evaluación y entrenamiento de las habilidades sociales*, Siglo XXI, Madrid, 2005.

49. Mago More, *Superpoderes del éxito para gente normal*, Alienta, Barcelona, 2015.

50. «Video for practicing eye contact», <<https://www.youtube.com/watch?v=5w3cYtJekpw>>.

51. «How To Connect With Anyone», <<https://www.youtube.com/watch?v=Xm-T3HCa618>>.

52. S. S. Tomkins y R. McCarter, «What and Where Are the Primary Affects? Some Evidence for a Theory», *Perceptual and Motor Skills*, 18, pp. 119-158, 1964.

53. Paul Ekman, «Expresiones faciales de la emoción», *Annual Review of Pshychology*, 30, pp. 527-554, 1979.

54. Strack, F., Martin, L. L., y Stepper, S., «Inhibiting and facilitating conditions of the human smile: A nonobtrusive test of the facial feedback hypothesis», *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), pp. 768-777, 1988.

55. Strack, F., Martin, L. L., y Stepper, S., «Inhibiting and facilitating conditions of the human smile: A nonobtrusive test of the facial feedback hypothesis», *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, pp. 768–777, 1988.

56. Paul Ekman y Wallace V. Friesen, «The Repertoire of Nonverbal Behavior: Categories, Origins, Usage and Coding», *Semiotica*, 1 (1), pp. 49-98, 1969.

57. Dana Carney, Amy J. C. Cuddy y Andy J. Yap, «Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance», *Psychological Science*, 21 (10), pp. 1363-1368, 2010.

58. Ronay, R. y von Hippel, W., «Power, Testosterone and Risk-Taking: The Moderating Influence of Testosterone and Executive Functions», *Journal of Behavioral Decision Making*, 23, pp. 439-526, 2010.

59. Sapolsky, R. M., Alberts, S. C., y Altmann, J., «Hypocortisolism Associated with Social Subordination or Social Isolation Among Wild Baboons», *Archives of General Psychiatry*, 54, pp. 1137-1143, 1997.

60. Segerstrom, S., y Miller, G., «Psychological Stress and the Human Immune System: A Meta-Analytic Study of 30 Years of Inquiry», *Psychological Bulletin*, 130, pp. 601-630, 2004.

61. Darwin, C., *La expresión de las emociones en los animales y en el hombre*, Alianza Editorial, Madrid, 1998.

62. Dana Carney, «Powerful People are Better Liars» *Harvard Business Review*, 88 (5), pp. 32-33, 2010.

63. A. D. Galinsky, D. H. Grenfeldy, J. C, Magee, «From Power to Action», *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, po. 453-466.

64. Efrón, D., *Gesto, raza y cultura*, Nueva Visión, Buenos Aires, 1970 (1941).

65. Susan Goldin-Meadow y Rachel Mayberry, «How do Profoundly Deaf Children Learn to Read?», *Learning Disabilities Research & Practice*, 16 (4), 222-229, 2001.

66. Will Stephen, TEDxNewYork, <<https://www.youtube.com/watch?v=8S0FDjFBj8o>>.

67. Joannette, Y., y Belin, P., «Sensitivity to Voice in Human Prefrontal Cortex», *Journal of Neurophysiology*, 94 (3), pp. 2251-2254, 2005.

68. Timothy Ferris, *La semana laboral de 4 horas*, RBA, Barcelona, 2016.

69. José Antonio Meca, *La sustancia de la voz*, Aljibe, Archidona (Málaga), 2014.

70. Centro Nacional de Información y Comunicación Educativa, *El arte de hablar: oratoria eficaz*, Servicio de formación del profesorado.

71. BBC Ciencia, «Cómo hablar para convencer a los demás»,  
<[http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/05/110520\\_habla\\_persuasion\\_men](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/05/110520_habla_persuasion_men)>.

72. Karen Pine, *Mind What You Wear. The Psychology of Fashion*, 2014.

73. Peter H. Bloch, Daniel L. Sherrell, Nancy M. Ridgway, «Consumer Search: An Extended Framework», *Journal of Consumer Research*, 13 (1), pp. 119-126, 1986.

74. Adam H., Galinsky, A. D., «Enclothed Cognition», *Journal of Experimental Social Psychology*, 48 (4), pp. 918-925, julio de 2012.

75. Alyssa Dana Adomaitis y Kim K. P. Johnson, «Casual versus Formal Uniforms: Flight Attendants' Self-Perceptions and Perceived Appraisals by Others», *Clothing and Textiles Research Journal*, 23 (2), pp. 88-101, 2005.

76. Frank W. Abagnale Jr., *The Art of the Steal*, Crown Business, Nueva York, 2002.

77. *Supermán*, 1978.

78. *Harry el fuerte*, 1973.

79. Maysoon Zayid, «Tengo 99 problemas y la parálisis cerebral es solo uno de ellos».

80. A. Kutcher en los Teen Choice Awards de 2013, <[https://www.youtube.com/watch?v=Q0Gz1udL\\_Ug](https://www.youtube.com/watch?v=Q0Gz1udL_Ug)>.

81. Lola Flores, <<https://www.youtube.com/watch?v=rkbNiX-WNBg>>.

82. «Ricardo Darín le dijo no a Hollywood», <<https://www.youtube.com/watch?v=xbZfRbt9Hsw>>.

83. Rafael Echevarría, *Ontología del lenguaje*, Granica, Barcelona, 2008.

84. <[www.buscapalabra.com](http://www.buscapalabra.com)>.

85. Colgate, «Cierra la llave», <<https://www.youtube.com/watch?v=ILyR8pa5yUQ>>.

86. Chicfy, «Chic para mí», <<https://www.youtube.com/watch?v=6StimAMt2Uw>>.

87. DGT, «El porro más caro del mundo», <<https://www.youtube.com/watch?v=dwkIXjJNDBk>>.

88. Pirelli, «Zero grados camiones anuncio España», <<https://www.youtube.com/watch?v=srH7X6t-Uto>>.

89. Acción contra el Hambre, «Experimento Comparte», <<https://www.youtube.com/watch?v=zoREXT8qT7g>>.

90. Heineken, «Queen Tribute. Bohemian Rhapsody 40 years later», <<https://www.youtube.com/watch?v=AiUBBQnsxIU>>.

91. Ken Robinson, «Do schools kill creativity?», TED 2006.

92. Nick Seluk, *Heart and Brain*, Andrews McMeel Publishing, Kansas City, 2015.

93. Anab Jain, «¿Por qué necesitamos imaginar futuros diferentes?», TED 2017.

94. Philip Zimbardo, «The psychology of time», TED 2009.

95. Escuela de alto rendimiento Jung, <<http://www.jungproyect.es>>.

96. Nancy Lublin, «Un mensaje de texto desgarrador inspiró una línea de ayuda en crisis», TEDWomen, 2015.

97. «Crisis Text Line», <[www.crisistextline.org](http://www.crisistextline.org)>.

98. Save the Children, <[www.savethechildren.es](http://www.savethechildren.es)>.

99. «Se buscan valientes», <[www.sebuscanvalientes.com](http://www.sebuscanvalientes.com)>.

100. Manuel Martin-Loeches y Juan Luis Asuaga, *El sello indeleble: Pasado, presente y futuro del ser humano*, Debolsillo, Barcelona, 2016.

101. Iker Jimenez, <[www.ikerjimenez.com](http://www.ikerjimenez.com)>.

102. Manuel Martín-Loeches, *et. al.*, «Encouraging Expressions Affect the Brain and Alter Visual Attention», 2009, <<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0005920>>.

103. Snowdon D. A., *Aging with Grace: What the Nun Study Teaches Us About Leading Longer, Healthier, and More Meaningful Lives*, Bantam Books, Nueva York, 2001.

104. Sarah D. Pressman y Sheldon Cohen, «Positive Affect and Health», *Psychological Science*, 15, 3, pp. 122-125, 2012.

105. *Blade Runner*, 1982.

106. «Soliloquio del Replicante Roy Batty», *Blade Runner*, <<https://www.youtube.com/watch?v=EPrMow4ak-k>>.

107. *Conan el Bárbaro*, 1982.

108. Viktor Frankl, *El hombre en busca de sentido*, Herder, Barcelona, 2013 (1946).

109. Viktor Frankl, «La búsqueda del sentido», <<https://www.youtube.com/watch?v=inhtKyqdSl8>>.

110. Paul J. Zak, «The Neuroscience of Trust», *Harvard Business Review*, pp. 84-90, enero-febrero de 2017, <<https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>>.

111. *Dumbo*, 1941.

112. *La historia interminable*, 1979.

113. Steve Jobs, «Discurso graduación Standford 2005», <[https://www.youtube.com/watch?v=HHkJEz\\_HdTg](https://www.youtube.com/watch?v=HHkJEz_HdTg)>.

114. Joseph Capmbell, *El héroe de las mil caras*, FCE, México, 1992 (1949).

115. Frank Baum, *El mago de Oz*, Alianza Editorial, Madrid, 2010 (1939).

116. Miguel Sosa, *El pequeño libro de las 500 palabras para parecer más culto*, Alienta, Barcelona, 2015.

117. *Zombieland*, 2009.

118. Camilo José Cela, *Cristo versus Arizona*, Seix Barral, Barcelona, 1992.

119. Marcel Proust, *En busca del tiempo perdido*, Lumen, Barcelona, 2000 (1952).

120. Pam A. Mueller y Daniel M. Oppenheimer, «The Pen is Mightier Than the Keyboard», *Psychological Science*, 25 (6), pp. 1159-1168, 23 de abril de 2014.

121. David Broncano, «Leit Motiv», <<https://www.youtube.com/watch?v=8XDCsFoFpY0>>.

122. Ron Hoff, *Puedo verlo desnudo: Las presentaciones en público despojadas de temor*, Granica, Barcelona, 1999.

123. [Álvaro Pascual-Leone](#), «The Plastic Human Brain Cortex», *Annu. Rev. Neurosci*, 28, pp. 377-401, 2005.

124. Héctor Urién, *La narración fractal*, Palabras del Candil, Guadalajara, 2015.

125. Joshua Klein, «Sobre la inteligencia de los cuervos», <[TED.com](https://www.ted.com)>, 2008.

126. Simon Lancaster, «Speak like a líder», TEDxVerona, <<https://www.youtube.com/watch?v=bGBamfWasNQ>>.

127. Martin Luther King Jr., «*I have a dream*» (28 agosto de 1963), <<https://www.youtube.com/watch?v=1UV1fs8lAbg>>.

128. James Geary, «Hablando metafóricamente», TEDGlobal 2009.

129. «El eslabón perdido del lenguaje», BBC Mundo, <<http://www.bbc.com/mundo/noticias-39644484>>.

130. Bruce Lee, «Be like water», <<https://www.youtube.com/watch?v=APx2yFA0-B4>>.

131. Rolf Dobelli, *El arte de pensar*, Ediciones B, Barcelona, 2013.

132. [Damien Mander, «Modern Warrior», TEDxSydney.](#)

133. [Jill Bolte Taylor, «My stroke of Insight», TED, 2008.](#)

134. Facundo Manes, <[www.facundomanes.com](http://www.facundomanes.com)>.

135. Celeste Watson, «Estudio sobre el precio de las tintas», <[www.behance.net](http://www.behance.net)>.

136. Donald A. Bligh, *What's the Use of Lectures?*, Intellect, Exeter (Reino Unido), 1998.

137. Marta Romo, *Entrena tu cerebro: neurociencia para la vida cotidiana*, Alienta, Barcelona, 2014.

138. Rubén Turiendo, <[www.rubenturiendo.com](http://www.rubenturiendo.com)>

139. Especialmente a las increíbles enfermeras de oncología del Hospital Infantil Niño Jesús.

*Método BRAVO*  
Mónica Galán

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](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

© del diseño de la portada, [microbiogentleman.com](http://microbiogentleman.com), 2018

© Mónica Galán, 2018

© Centro Libros PAFP, S. L. U., 2018  
Alienta es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.  
Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)  
[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

Primera edición en libro electrónico (epub): febrero de 2018

ISBN: 978-84-16928-62-0 (epub)

Conversión a libro electrónico: Pablo Barrio

# Planetahipermedia.com

Cursos online de la mano de los mejores especialistas

**¿SOBRE QUÉ QUIERES FORMARTE?**

Branding y Marketing / Estrategia / Creatividad e Innovación

Negocio y Ventas / Liderazgo y Motivación / Gestión del Talento



**Accede a la mejor  
formación, desde tu PC,  
tablet o smartphone,  
cuando quieras y  
como quieras**

[Planetahipermedia.com](http://Planetahipermedia.com) es una plataforma de formación online a tu medida en la que encontrarás cursos online sobre habilidades directivas— realizados por los autores de los libros de empresa más vendidos—, cursos de idiomas y cursos sobre temáticas de formación continua, así como espacios para la comunicación y la interacción con otros usuarios.

**[Planetahipermedia.com](http://Planetahipermedia.com) tiene mucho que ofrecerte, ¡descúbrelo!**



Conviértete en el profesional que todos querrán  
#AprendeConLosMejores

¡Encuentra aquí tu próxima lectura!

# BIENESTAR

---



¡Síguenos en redes sociales!

