

CHRIS ANDERSON

Director de TED

CHARLAS TED

**La guía oficial de TED para
hablar en público**

**Todos los secretos
de las charlas TED para
comunicar tus ideas
y generar impacto**

Bestseller del *The New York Times*

Charlas TED

La guía oficial TED para hablar
en público

CHRIS ANDERSON
Director de TED

Traducido por Juanjo Estrella



Charlas TED
Chris J. Anderson

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Título original: *Ted Talks*

© Diseño de la portada, Mike Femia

© Chris J. Anderson, 2016

© Traducción, Juanjo Estrella, 2016

© Centro Libros PAPF, S. L. U., 2016

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.

Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): octubre de 2016

ISBN: 978-84-9875-434-6 (epub)

Conversión a libro electrónico: Àtona - Víctor Igual, S. L.
MallBook, 2016

Índice

Portada

Cita

Prólogo

Fundamentos

1. Competencia en exposición oral: La habilidad que puedes construir
2. Construcción de ideas: Un regalo en cada gran charla
3. Trampas frecuentes: Cuatro estilos de charla que conviene evitar
4. La línea argumental: ¿Adónde quieres llegar?

Herramientas para las charlas

5. Conexión: Personaliza
6. Narración: El irresistible encanto de las historias
7. Explicación: Cómo explicar conceptos difíciles
8. Persuasión: La razón puede cambiar mentes para siempre
9. Revelación: Déjame sin aliento

Proceso preparatorio

10. Apoyos visuales: ¡Cuidado con esas diapositivas!
11. El guion: ¿Memorizar o no memorizar?
12. Repasos: Un momento, ¿tengo que ensayar?
13. Apertura y cierre: ¿Qué tipo de impresión te gustaría causar?

En el escenario

14. Vestimenta: ¿Qué me pongo?
15. Preparación mental: ¿Cómo controlar los nervios?

16. Disposición: ¿Atril, monitor de confianza, tarjetas con notas o... (glups) nada?
17. Voz y presencia: Dar a tus palabras la vida que merecen
18. Innovación de formatos: La promesa (y el peligro) de las charlas «full spectrum»

Reflexión

19. Renacimiento de las charlas: La interconexión del conocimiento
20. Por qué importa: La interconexión de la gente
21. Tu turno: El secreto del filósofo

Agradecimientos

Apéndice: Charlas referenciadas en el texto

Notas

Créditos

¡Encuentra aquí tu próxima lectura!

El propósito de este libro es explicarte cómo se consigue el milagro de hablar bien en público, y equiparte para hacerlo lo mejor posible. De todos modos, conviene hacer hincapié en algo desde el principio.

No existe sólo una manera de pronunciar una gran conferencia, una gran charla. El mundo del conocimiento es demasiado amplio, y el espectro de conferenciantes, de públicos y de entornos resulta demasiado variado como para que algo así sea posible. Es muy probable que todo intento de aplicar una única forma predeterminada desemboque en fracaso. El público se da cuenta al momento y se siente manipulado.

De hecho, incluso si hubiera una fórmula de éxito para un momento dado, ésta no seguiría siéndolo durante mucho tiempo. Y ocurre porque un elemento clave del atractivo de una gran charla está en su frescura. Somos humanos, y no nos gustan siempre las mismas cosas. Si tu charla se parece demasiado a otra que alguien ya ha oído, seguramente le impactará menos; y **lo que menos nos interesa es que todo el mundo suene igual, o que alguien suene a falso.**

Así pues, no debes pensar en los consejos de la presente obra como en reglas que «recetan» una única manera de hablar. Plantéatela, más bien, como un conjunto de herramientas pensadas para alentar la variedad. Y límitate a usar las que te vayan bien a ti y a la ocasión a la que te enfrentas. En realidad, tu única ocupación a la hora de pronunciar una charla es tener algo valioso que decir, y decirlo con autenticidad, a tu manera, que es única.

Es posible que te resulte más natural de lo que crees. Hablar en público es un arte antiguo, profundamente arraigado en nuestra mente. Se han realizado hallazgos arqueológicos de centenares de miles de años de antigüedad en los que aparecen lugares de encuentro donde nuestros antepasados se congregaban alrededor del fuego. En todas las culturas que han existido en la Tierra, a medida que el lenguaje se desarrollaba, la gente iba aprendiendo a compartir sus historias, sus esperanzas y sus sueños.

Imagina una escena típica. Ha caído la noche. La hoguera del campamento arde con fuerza. La leña crepita y ruge bajo un cielo estrellado. Un anciano se pone en pie y todas las miradas se vuelven y se clavan en el rostro sabio y arrugado que la luz parpadeante ilumina. Inicia el relato, y a medida que el narrador habla, quienes escuchan imaginan los hechos descritos. Esa imaginación trae consigo las mismas emociones

compartidas por los personajes de la historia. Se trata de un proceso profundamente poderoso. Consiste en el alineamiento literal de múltiples mentes en una conciencia compartida. Durante un período de tiempo, los participantes de ese fuego de campamento actúan como si fueran una única forma de vida. Pueden levantarse al unísono, bailar al unísono, entonar cánticos al unísono. Con ese telón de fondo, no tardará en surgir el deseo de actuar juntos, de decidir emprender juntos un viaje, participar en una batalla, construir un edificio, formar parte de una celebración.

Y lo mismo sucede hoy. Para un líder (o para el defensor de una causa), hablar en público es la clave para despertar empatía, suscitar entusiasmo, compartir conocimientos e ideas nuevas, y promover un sueño compartido.

De hecho, la palabra hablada ha adquirido nuevos poderes. Nuestro fuego de campamento es hoy el mundo entero. Gracias a internet, una sola conferencia en una única sala de actos puede acabar siendo vista por millones de personas. Así como la imprenta amplificó inmensamente el poder de los autores, la red está amplificando masivamente el impacto de los hablantes. Permite que cualquiera que cuente con una conexión a internet, en cualquier parte del mundo (y en el transcurso de la siguiente década cabe esperar que casi todas las aldeas de la Tierra estén conectadas), convoque a los mejores profesores a sus casas y aprenda de ellos directamente. De repente, un arte muy antiguo adquiere un alcance global.

Esta revolución ha propiciado un renacimiento en la comunicación oral pública. Muchos de nosotros hemos padecido años de largas y aburridas clases magistrales en la universidad, de sermones interminables en las iglesias, o de discursos políticos manidos y predecibles. Pues no, no hace falta que las cosas sean así.

Si está bien dada, una charla puede entusiasmar a una sala de conferencias y transformar la visión del mundo del público. Si está bien dada, una charla es más poderosa que cualquier cosa que se presente por escrito. La escritura nos da las palabras. El habla trae consigo una caja de herramientas totalmente nueva: cuando miramos a los ojos de quien habla, cuando escuchamos su tono de voz, cuando detectamos su vulnerabilidad, su inteligencia, su pasión, tenemos acceso a unas habilidades inconscientes que se han ido perfeccionando a lo largo de centenares de miles de años. Habilidades capaces de asombrar, fortalecer,

motivar.

Es más, hoy podemos potenciar esas aptitudes de maneras que los antiguos ni imaginaban siquiera. Contamos con la capacidad de mostrar —ahí mismo, en alta resolución— cualquier imagen concebible o salida de la cámara de cualquier fotógrafo; de intercalar un vídeo, un fragmento musical, de recurrir a herramientas de búsqueda que ofrecen el grueso del conocimiento humano a cualquiera con acceso a un teléfono inteligente.

La buena noticia es que esas aptitudes pueden enseñarse. Son absolutamente transmisibles, lo que implica que existe un nuevo superpoder del que cualquiera, joven o viejo, puede beneficiarse. Se denomina «competencia en exposición oral». Vivimos en una era en la que el mejor modo de influir en el mundo tal vez no sea ya escribir una carta al director o publicar un libro sino, sencillamente, ponerse en pie y decir algo..., porque tanto las palabras como la pasión con la que se expresan pueden viajar hoy por todo el mundo a una velocidad de vértigo.

En el siglo XXI, la competencia en exposición oral debería enseñarse en todos los colegios. Lo cierto es que, antes de la era de los libros, se consideraba parte esencial de la educación,^[1] aunque con un nombre anticuado: «retórica». Hoy, en la era de la conexión, deberíamos resucitar ese noble arte y añadirlo a los otros tres instrumentos básicos: lectura, escritura y aritmética.

El significado real del término es, simplemente, «el arte de hablar eficazmente». Y ése es, en esencia, el propósito de este libro. Adaptar la retórica a la nueva era. Ofrecer peldaños que nos conduzcan a una nueva competencia en la expresión oral.

Nuestra experiencia en TED en los últimos años puede contribuir a señalar el camino. TED empezó como congreso anual en el que se unían los campos de la tecnología, el entretenimiento y el diseño (de ahí su nombre). Pero en años recientes se ha ampliado para cubrir cualquier tema que sea de interés público. Los conferenciantes TED persiguen que sus ideas resulten accesibles a las personas ajenas a su campo pronunciando charlas breves y cuidadosamente preparadas. Y, para alegría nuestra, esa manera de hablar en público ha resultado ser todo un éxito online, hasta el punto de que, en 2015, las TED Talks tuvieron más de mil millones de visionados.

Mis colegas y yo hemos trabajado con centenares de conferenciantes

TED, ayudándoles a afinar sus mensajes y a compartirlos. Todas esas personas asombrosas nos han llevado a cambiar por completo nuestra manera de ver el mundo. Durante la pasada década, hemos debatido apasionadamente entre nosotros sobre de qué manera, exactamente, esos conferenciantes han conseguido lo que han conseguido. Desde el privilegio que nos otorgan nuestros asientos en primera fila, nos hemos sentido intrigados, furiosos, informados e inspirados. También hemos tenido la ocasión de pedirles directamente consejo sobre cómo preparar y pronunciar una charla asombrosa. Gracias a su brillantez, hemos aprendido miles de ideas sobre su manera de conseguir algo tan extraordinario en apenas unos minutos.

Ello hace de este libro un esfuerzo colectivo. Es una colaboración con esos conferenciantes, así como con mis talentosos colegas, especialmente con Kelly Stoetzel, Bruno Giussani y Tom Rielly, que organizan y acogen conmigo los principales eventos TED, y que a lo largo de estos años han desempeñado un papel básico a la hora de dar forma al planteamiento y la estructura de las TED Talks, y de atraer a unas voces tan destacadas a nuestra plataforma.

También hemos bebido del saber colectivo de los miles de eventos TEDx[2] autoorganizados. Los contenidos que surgen a partir de ellos suelen sorprendernos y entusiasmarlos, y han contribuido a ampliar nuestra comprensión de lo que es posible llevar a cabo en una charla pública.

La misión de TED es alimentar la expansión de ideas poderosas. No nos importa que ésta se dé a través de algo que se llame TED o TEDx, o que implique cualquier otra forma de expresión oral pública. Siempre que nos enteramos de que otras conferencias deciden organizar charlas tipo TED, nos sentimos entusiasmados. En el fondo, las ideas no tienen dueño. Cuentan con vida propia. Nos encanta asistir a este renacimiento actual del arte de hablar en público, ocurra donde ocurra y sea quien sea quien lo protagonice.

Así pues, el propósito de este libro no es sólo describir cómo pronunciar una TED Talk, sino algo mucho más amplio. Su finalidad es apoyar cualquier forma de comunicación oral pública que busque explicar, motivar, informar o convencer, ya sea en los negocios, en la educación o en el ámbito público. Sí, muchos de los ejemplos que aparecen en este libro están tomados de las TED Talks, y ello es así no

sólo porque son los ejemplos con los que estamos más familiarizados. Las TED Talks han suscitado mucho entusiasmo en años pasados, y creemos que tienen algo que aportar al mundo más amplio de las charlas públicas. Creemos que los principios que las sustentan pueden actuar como una base muy potente para ampliar la competencia en la exposición oral.

De modo que aquí no encontrarás consejos específicos para el momento del brindis en una boda, ni para una demostración destinada a una venta, ni para una clase magistral en la universidad. Pero sí encontrarás herramientas y planteamientos que tal vez te resulten útiles en esas ocasiones y, de hecho, siempre que tengas que hablar en público. Es más, esperamos persuadirte para que pienses de otro modo en relación con las presentaciones orales, para que las veas como algo emocionante y fortalecedor.

Las hogueras de antaño han engendrado una nueva clase de fuego. Un fuego que se propaga de mente a mente, de pantalla a pantalla: la ignición de unas ideas para las que ha llegado la hora.

Eso es lo que importa. Todo elemento relevante del progreso humano se ha producido sólo porque los seres humanos han compartido ideas los unos con los otros y después han cooperado para convertir esas ideas en realidades. Desde la primera vez que nuestros antepasados se agruparon para abatir a un mamut hasta la primera pisada de Neil Armstrong en la Luna, la gente ha convertido las palabras habladas en asombrosos logros compartidos.

Se trata de algo que hoy es más necesario que nunca. Las ideas que podrían solucionar nuestros problemas más difíciles se mantienen a menudo invisibles porque las personas brillantes, en cuyas mentes residen, carecen de la confianza o de la habilidad para compartirlas de manera eficaz. Y eso es trágico. En un momento en que la idea adecuada presentada de la manera adecuada podría recorrer el mundo entero a la velocidad de la luz, generando copias de sí misma en millones de mentes, sería inmenso el beneficio de hallar la mejor manera de ponerla en circulación, tanto para ti, el hablante a la espera, como para el resto de nosotros, que necesitamos saber qué es lo que tienes que decir.

¿Estás listo?

Pues vamos a encender una hoguera.

CHRIS ANDERSON

Febrero de 2016

Fundamentos

1

Competencia en exposición oral

La habilidad que puedes construir

Qué nervios, ¿verdad?

Salir a un escenario, frente a un público, y que centenares de pares de ojos te miren resulta aterrador. Temes el momento de levantarte en una reunión de empresa a presentar tu proyecto. ¿Y si te alteras y se te traba la lengua? ¿Y si te quedas en blanco y te olvidas por completo de todo lo que ibas a decir? ¡Quizá te humillen! ¡Quizá tu carrera profesional se hunda! ¡Quizá la idea en la que crees permanezca enterrada para siempre!

Ese tipo de pensamientos puede mantenerte despierto toda la noche.

Pero ¿sabes una cosa? Casi todo el mundo ha experimentado el miedo a hablar en público. De hecho, en encuestas en las que se pide a la gente que enumere sus temores, hablar en público suele aparecer como el más mencionado por la mayoría, por delante del miedo a las serpientes, a las alturas e incluso a la muerte.

¿Cómo es posible? No hay ninguna tarántula oculta tras el micrófono. No existe el menor riesgo de lanzarse desde el escenario al encuentro de la muerte. El público no te atacará con lanzas. ¿Por qué, entonces, tanta angustia?

Pues porque hay mucho en juego, no sólo en la experiencia del momento, sino en nuestra «reputación» a largo plazo. Lo que los demás piensan de nosotros importa muchísimo. Somos animales profundamente sociales. Buscamos el afecto, el respeto y el apoyo de los demás. Nuestra felicidad futura depende de esas realidades en gran medida, hasta un

punto asombroso. Y percibimos que lo que ocurre en un escenario público va a afectar materialmente a esos valores sociales para bien o para mal.

Con todo, dentro del marco mental adecuado, puedes usar ese miedo como un activo increíble. Ese miedo puede ser el motor que te convenza para que prepares bien una charla.

Eso fue lo que ocurrió cuando Monica Lewinsky llegó a TED. Para ella, la apuesta no podía ser más arriesgada. Diecisiete años antes había pasado por la exposición pública más humillante que pudiera imaginarse, una experiencia tan intensa que a punto estuvo de destruirla. Ahora intentaba regresar a una vida pública con una mayor visibilidad, recuperar su relato.

Pero no era una conferenciante experimentada, y sabía que si su charla no salía bien, el resultado sería desastroso. Me dijo:

«Nerviosa» es poco para describir cómo me sentía. Era más bien algo así como... que tenía la barriga atenazada por la agitación. Destellos de temor. Una ansiedad eléctrica. Si hubiéramos podido capturar la potencia de mis nervios aquella mañana, creo que la crisis energética se habría resuelto. No era sólo que estaba a punto de salir a un escenario delante de un público respetable, brillante, sino que me iban a grabar en vídeo, y era muy probable que mi intervención la retransmitiera una plataforma de gran difusión. Me visitaban los ecos de un trauma aún subyacente, de los años en los que había sido públicamente ridiculizada. Invasión por una profunda inseguridad, mi sitio no era el escenario de TED. Aquella era la experiencia interior contra la que luchaba.

Aun así, Monica encontró la manera de darle la vuelta a su miedo. Recurrió a algunas técnicas sorprendentes, que compartiré contigo en el capítulo 15. Por ahora baste decir que funcionaron. Su charla le valió una ovación cerrada al término del evento, al cabo de unos pocos días ya había sido visionada un millón de veces y había obtenido comentarios entusiastas en la red. Llegó a suscitar incluso la disculpa pública de una de las personas que durante más tiempo se habían mostrado críticas con ella: Erica Jong.

A la mujer extraordinaria con la que estoy casado, Jacqueline Novogratz, también la perseguía el miedo a hablar en público. En la escuela, en la universidad y hasta que tuvo más de veinte años, la idea de plantarse ante un micrófono y con muchos pares de ojos mirándola le resultaba tan aterradora que la debilitaba. Pero sabía que para llevar adelante su labor de lucha contra la pobreza tendría que convencer a

otros, por lo que empezó a obligarse a sí misma a hacerlo. Actualmente pronuncia un montón de charlas todos los años, aclamadas muchas veces con ovaciones cerradas.

En efecto, miremos donde miremos vamos a encontrarnos con anécdotas de personas a las que aterraba hablar en público pero que encontraron la manera de hacerlo muy bien, desde Eleanor Roosevelt hasta Warren Buffett, pasando por la princesa Diana, a la que llamaban «la tímida-Di» y que no soportaba hablar en público pero que encontró una manera informal de expresarse, con su propia voz, y logró que el mundo se enamorara de ella.

Si consigues dar bien una charla, el lado positivo puede ser asombroso. Veamos el caso de la que pronunció el emprendedor Elon Musk ante los empleados de SpaceX el 2 de agosto de 2008.

Musk no era conocido por ser un gran conferenciante, pero ese día sus palabras supusieron un importante punto de inflexión para su empresa. SpaceX ya había sufrido dos lanzamientos fallidos. Ése era el día del tercer lanzamiento, y todos eran conscientes de que un nuevo fracaso podría obligarles al cierre. El cohete *Falcon* despegó de la zona de lanzamiento, pero superada la primera fase sobrevino el desastre. El vehículo espacial explotó. La señal de vídeo se perdió. Allí se habían congregado unas 350 personas y, como describió Dolly Singh, responsable de atraer talentos a la empresa, la moral estaba por los suelos. Musk salió a hablar con ellos. Según Singh, les dijo que siempre habían sabido que iba a ser difícil, pero que a pesar de lo que había ocurrido ya habían logrado algo ese día, algo que habían conseguido muy pocos países, y menos aún empresas. Habían completado con éxito la primera fase de un lanzamiento y habían enviado una nave al espacio exterior. Debían recomponerse y volver al trabajo. Así es como Singh describió el clímax de su discurso:

Y entonces dijo, con toda la fortaleza y el empuje de que pudo hacer acopio después de más de veinte horas sin dormir: «Yo, por mi parte, no pienso rendirme nunca, y cuando digo nunca es nunca». Creo que la mayoría de nosotros lo habríamos seguido al mismísimo infierno con una antorcha en la mano después de oír aquello. Fue la muestra de liderazgo más impresionante que he presenciado jamás. En cuestión de unos instantes, la energía en el edificio pasó de la desesperación y la derrota a una determinación intensa, pues la gente empezó a centrarse en seguir adelante, y no en mirar hacia atrás.

He ahí el poder de una sola charla. Tal vez tú no dirijas una

organización, pero aun así una charla puede abrir puertas o transformar carreras profesionales.

Los conferenciantes TED nos han contado historias deliciosas sobre el impacto de sus charlas. Sí, a veces reciben ofertas para escribir libros o realizar películas, o aumentan sus honorarios por dar charlas, o bien obtienen inesperadas muestras de apoyo económico. Pero las historias más atractivas son las que tienen que ver con transmitir ideas, con cambiar vidas. Amy Cuddy pronunció una charla inmensamente popular sobre cómo un cambio en el lenguaje corporal puede llevar a un aumento del nivel de confianza. Ha recibido más de 15.000 mensajes de todo el mundo en los que le cuentan lo mucho que les ha ayudado esa información.

Y la charla inspiradora de William Kamkwamba, un joven inventor de Malawi, sobre la construcción de un molino de viento en su aldea cuando tenía catorce años, desencadenó una serie de eventos que lo llevaron a ser aceptado en un programa de ingeniería del Dartmouth College.

El día en que TED pudo morir

La que sigue es una historia sacada de mi propia vida. Cuando accedí a la dirección de TED, a finales de 2001, todavía me estaba recuperando después de que la empresa que había creado hubiera estado a punto de irse a pique, y me aterraba la idea de pasar por otro gran fracaso público. Llevaba un tiempo esforzándome para convencer a la comunidad TED de que apoyara la idea que yo tenía de la organización, y temía que ésta acabara por diluirse. En aquella época, TED era un congreso anual que se celebraba en California. Su propietario y organizador era un carismático arquitecto llamado Richard Saul Wurman, cuya imponente presencia impregnaba todos y cada uno de los aspectos del evento. Todos los años asistían a él unas ochocientas personas, y casi todas ellas parecían resignadas al hecho de que, muy probablemente, TED no pudiera sobrevivir tras la marcha de Wurman. El de febrero de 2002 fue el último congreso celebrado bajo su liderazgo, y yo iba a disponer de una única oportunidad para convencer a los asistentes de que el evento seguiría celebrándose sin problemas. Sin embargo, no había organizado nunca una

conferencia, y a pesar de poner todo mi empeño en publicitar el acto del año siguiente, sólo se habían inscrito setenta personas.

La mañana del último día antes de la conferencia, disponía de quince minutos para defender mis planteamientos. Hay algo que debes saber de mí: no estoy naturalmente dotado para hablar en público. Recorro a muletillas y onomatopeyas con demasiada frecuencia («mmm», «esto», etc.). Me detengo en medio de una frase intentando encontrar la palabra adecuada que me permita concluir. A veces puedo sonar sincero en exceso, conceptual, discreto. Mi peculiar sentido del humor británico no siempre es compartido por los demás.

Estaba tan nervioso pensando en ese momento, y tan preocupado de que pudiera verme raro en el escenario, que no era capaz siquiera de mantenerme en pie, así que me llevé una silla de las que se alineaban al fondo, me senté y empecé a hablar.

Ahora, al recordar aquella charla, me estremezco. Si hoy tuviera que valorarla, hay centenares de cosas que cambiaría de ella, empezando por la camiseta blanca, arrugada, que llevaba puesta ese día. Aun así..., me había preparado muy bien lo que quería decir, y sabía que había al menos varias personas en la audiencia con unas ganas desesperadas de que TED sobreviviera. Si lograba dar a aquellos defensores de la organización un motivo de entusiasmo, tal vez ellos revirtieran las cosas. A causa del pinchazo de la burbuja de las punto-com, muchos de los asistentes habían sufrido pérdidas de negocios tan severas como las mías. Quizá a partir de ese punto en común pudiera conectar con ellos.

Les hablé con el corazón, con tanta sinceridad y convicción de la que fui capaz. Le conté a la gente que acababa de vivir un gran fracaso empresarial. Que había llegado a verme a mí mismo como un completo fracasado. Que mi única manera de sobrevivir mentalmente había sido sumergiéndome en el mundo de las ideas. Que TED había llegado a significarlo todo para mí. Que se trataba de un lugar único en el que podían compartirse ideas de todas las disciplinas. Que yo haría todo lo que estuviera en mi mano por preservar sus mejores valores. Que, en cualquier caso, el congreso nos había aportado una inspiración y un aprendizaje tan intensos que no podíamos dejarlo morir... ¿O sí?

Ah, y suavicé la tensión con una anécdota apócrifa sobre madame De Gaulle según la cual la mujer del presidente de Francia escandalizó a los invitados a una cena diplomática expresando su deseo de «un pene». En

Inglaterra, aclaré, también compartíamos ese deseo, aunque nosotros lo pronunciábamos *happiness*, que era precisamente lo que TED me había aportado a mí.[3]

Para mi absoluto asombro, al final de la charla, Jeff Bezos, director de Amazon, que se encontraba sentado en el centro de la platea, se puso en pie y empezó a aplaudir. Al momento la sala entera lo secundó. Era como si la comunidad TED hubiera decidido en cuestión de segundos que, después de todo, iba a seguir apoyando ese nuevo capítulo de TED. Y durante los sesenta minutos de pausa que siguieron, unas doscientas personas se comprometieron a adquirir entradas para el congreso del año siguiente, lo que garantizaba su éxito.

Si aquella charla de quince minutos hubiera perdido fuelle, TED hubiera muerto, y lo hubiera hecho cuatro años antes de llegar a colgar su primera conferencia en internet. Y tú no estarías leyendo este libro.

En el capítulo siguiente pasaré a compartir por qué creo que aquella charla acabó resultando eficaz, a pesar de sus evidentes torpezas. Se trata de un hallazgo que puede aplicarse a cualquier charla.

Por poca confianza que tengas hoy en tu capacidad para hablar en público, hay cosas que puedes hacer para revertir la situación. La facilidad en la oratoria no es un don que unos pocos afortunados reciben al nacer. Se trata de un conjunto amplio de habilidades. Hay cientos de maneras de pronunciar una charla, y cada cual puede encontrar el enfoque que le resulte más adecuado, y adquirir las habilidades necesarias para llevarlo a la práctica de manera satisfactoria.

El niño del corazón de león

Hace un par de años la directora de contenidos de TED, Kelly Stoetzel, y yo emprendimos un viaje alrededor del mundo en busca de talentos de la comunicación oral. En Nairobi, Kenia, conocimos a Richard Turere, un niño masái de doce años al que se le había ocurrido un invento sorprendente. Su familia criaba ganado, y uno de los mayores retos a los que se enfrentaba era proteger a los animales por las noches de los ataques de los leones. Richard sabía que una hoguera fija no detenía a los depredadores, pero se había dado cuenta de que moverse de un lado a otro

blandiendo una antorcha sí parecía funcionar. Al parecer, los leones temían la luz en movimiento. Richard había aprendido electrónica él solo, trasteando con las piezas de la radio de sus padres. Usó sus conocimientos para inventar un sistema de luces que se encendían y se apagaban intermitentemente, creando la sensación de movimiento. Lo fabricó con componentes sacados de aquí y de allá, paneles solares, la batería de un coche y los intermitentes de una moto. Instaló las luces y, en efecto, los ataques de los leones cesaron. Se corrió la voz de su invento, y otras aldeas también querían contar con él. En lugar de intentar matar a los leones, como habían hecho hasta ese momento, instalaron las «luces de los leones» de Richard. Tanto los aldeanos como los defensores del medio ambiente quedaron contentos.

El suyo era un logro impresionante pero, a primera vista, Richard no parecía un candidato probable a conferenciante TED. Estaba ahí de pie, encorvado, en un rincón de la sala, mostrando una timidez extrema. Su inglés era titubeante, y le costaba describir su invento con fluidez. Costaba imaginarlo en un escenario de California ante 1.400 personas, programado entre Sergey Brin y Bill Gates.

Pero la historia de Richard era tan conmovedora que seguimos adelante con nuestro plan y lo invitamos a pronunciar una TED Talk. Durante los meses anteriores al evento, trabajamos con él para acotar la historia, encontrar el punto de partida y desarrollar una secuencia narrativa natural. Gracias a su invento, Richard había obtenido una beca en uno de los mejores colegios de Kenia, donde tuvo ocasión de practicar su charla con público. Aquello le ayudó a elevar su grado de confianza, y a llevarla hasta el punto en que su personalidad se mostrara tal como era.

Se montó en un avión por primera vez en su vida y viajó hasta Long Beach, California. Cuando subió al escenario de TED se le notaba nervioso, pero su nerviosismo hacía que resultara aún más sincero. A medida que hablaba, la gente escuchaba con gran atención todas sus palabras, y cada vez que sonreía, el público se derretía. Cuando terminó su intervención, los asistentes se pusieron en pie, aplaudiéndole y jaleándolo.

La historia de Richard puede animarnos a creer que tal vez seamos capaces de pronunciar una charla mínimamente digna. Tu meta no debe ser convertirte en un Winston Churchill o un Nelson Mandela. Tu meta es ser tú mismo. Si eres científico, sé un científico; no pretendas ser un

activista. Si eres artista, sé un artista; no pretendas ser un académico. Y si eres una persona corriente, no intentes fingir un estilo grandilocuente, intelectual: límitate a ser tú. No hace falta que consigas poner al público en pie, ni que te dedique una ovación atronadora. El tono conversacional puede funcionar igual de bien para compartir ideas. De hecho, para la mayoría de públicos funciona mucho mejor. Si sabes dirigirte a un grupo de amigos durante una cena, entonces sabes lo bastante para hablar en público.

Además, la tecnología abre nuevas vías. Vivimos en una era en la que para causar un gran impacto no hace falta que nos dirijamos a miles de personas a la vez. La repercusión la puede lograr alguien que hable en voz baja ante una cámara de vídeo: internet hará el resto.

La competencia en exposición oral no es un extra opcional al alcance de unos pocos. Se trata de una aptitud fundamental para desenvolverse en el siglo XXI. Se trata de la manera más impactante de compartir lo que eres y lo que te preocupa. Si aprendes a hablar en público aumentará la confianza en ti mismo, y seguramente te asombrará descubrir el efecto beneficioso que puede tener para tu éxito en la vida, sea éste lo que tú decidas que sea.

Si te comprometes a ser auténticamente tú, estoy seguro de que serás capaz de sacar partido a ese arte antiguo que llevamos instalado en nuestro interior. Sencillamente debes armarte de valor para intentarlo.

2

Construcción de ideas

Un regalo en cada gran charla

En marzo de 2015, una científica llamada Sophie Scott salió al escenario de TED y en apenas dos minutos todo el público se estaba riendo a carcajadas. Sophie es una de las investigadoras más destacadas sobre la risa, y había empezado a mostrar a los asistentes un vídeo breve en el que aparecían seres humanos riendo, y a explicar lo raro que es en realidad ese fenómeno, que, en sus propias palabras, tiene «más de llamada animal que de habla».

Su charla fueron diecisiete minutos de pura delicia. Al terminar, todos los asistentes seguían inundados por el brillo cálido de una experiencia profundamente placentera. Pero había algo más. Ninguno de nosotros volvería a pensar en los mismos términos sobre la risa. La idea principal de Sophie sobre la risa —que su finalidad evolutiva es convertir el estrés social en coincidencia placentera— había conseguido penetrar en nuestras mentes. Y ahora, siempre que veo a un grupo de personas riéndose, me fijo en ese fenómeno con ojos nuevos. Sí, siento la alegría, y las ganas de unirme a ellas. Pero también veo el vínculo social, y un raro y antiguo fenómeno biológico que se pone en marcha, y que lo convierte en algo aún más asombroso.

Sophie me hizo un regalo. No sólo el placer de escucharla; me dio una idea que podrá ser parte de mí para siempre.^[4]

Me gustaría sugerir que el regalo de Sophie es una metáfora hermosa que puede aplicarse a todas las charlas. *Tu misión número uno como*

conferenciante es tomar algo que te importe profundamente y reconstruirlo en las mentes de tus oyentes. Llamaremos a ese algo «idea». Una construcción mental con la que pueden quedarse, de la que pueden apartarse, que pueden valorar, y que en ciertos aspectos puede cambiarlos.

Ésa es la razón principal por la que la charla más aterradora que he tenido que pronunciar en mi vida acabó resultando eficaz. Como he expuesto antes, contaba con quince minutos para convencer al público de TED de que apoyara aquella nueva etapa bajo mi dirección. En aquella charla muchas cosas salieron mal, pero funcionó en un aspecto básico: asentó una idea en las mentes de los asistentes. Era la idea según la cual lo realmente especial de TED no era solamente el fundador al que yo iba a sustituir. Lo que hacía único a TED radicaba en el hecho de ser un lugar en el que personas de todas las disciplinas podían reunirse y comprenderse unas a otras. Esa fertilización cruzada era algo importante para el mundo, y por tanto el congreso se convertiría en una organización sin ánimo de lucro y se confiaría al bien público. Su futuro era para todos nosotros.

Esa idea modificó la manera con que el público siguió planteándose la transición de TED. Ya no importaba tanto que el fundador se fuera. Lo que importaba ahora era que se preservara una manera especial de compartir conocimientos.

Empieza con una idea

La tesis central de este libro es que cualquiera que tenga una idea digna de ser compartida es capaz de pronunciar una charla potente. Lo único que importa de verdad cuando se trata de hablar en público no es ni la confianza, ni la presencia escénica ni un discurso fluido, sino tener algo que merezca la pena decir.

Recurro aquí a la palabra «idea» en un sentido bastante amplio. No tiene por qué tratarse de un hallazgo científico, de una invención genial ni de una compleja teoría legal. Puede tratarse de un sencillo consejo práctico. O de una revelación humana ilustrada mediante el poder de una historia. O de una imagen hermosa con significado. O de un hecho que te

gustaría que ocurriera en el futuro. O tal vez sólo de un recordatorio de lo que más importa en la vida.

Una idea es algo capaz de cambiar la visión del mundo de la gente. Si logras invocar una idea poderosa en la mente de las personas, habrás hecho algo asombroso. Les habrás ofrecido un regalo de incalculable valor. En un sentido muy real, un trocito de ti se habrá convertido en parte de ellos.

¿Tienes ideas que merezcan un público más amplio? Asombra constatar lo mal que se nos da valorar la respuesta a esta pregunta. Muchos conferenciantes (a menudo hombres) parecen adorar el sonido de su propia voz, y se alegran de hablar durante horas sin compartir con los demás nada de gran valor. Pero también se da el caso de muchos otros (a menudo mujeres) que subestiman enormemente el valor de su trabajo, de su aprendizaje, de sus hallazgos.

Si has escogido este libro sólo porque te encanta la idea de salir a un escenario y convertirte en una estrella de las TED Talks, de motivar al público con tu carisma, por favor, déjalo ahora mismo. Y ponte a trabajar en algo que merezca la pena compartir. El estilo sin sustancia es algo espantoso.

Con todo, lo más probable es que haya en ti muchas más cosas dignas de compartir de lo que tú mismo eres consciente. No tienes por qué haber inventado luces para alejar leones. Has vivido una vida que es tuya y sólo tuya. Hay experiencias que has tenido sólo tú. Hay visiones que puedes extraer de algunas de esas experiencias y que merece la pena compartir, sin duda. Sólo hace falta averiguar cuáles son.

¿Eso te estresa? Tal vez tengas algún trabajo de clase, o debas presentar los resultados de tu investigación en una reunión, ante poca gente. Es posible que tengas la oportunidad de hablar en el Rotary Club de tu municipio sobre tu organización con la esperanza de obtener su apoyo. Puede ser que te parezca que no has hecho nada sobre lo que merezca la pena dar una charla. No has inventado nada. No eres una persona especialmente creativa. No te consideras superinteligente. No tienes ideas particularmente brillantes sobre el futuro. Ni siquiera tienes la seguridad de que haya algo que te apasione realmente.

Bien, si es así, te aseguro que tu punto de partida es muy difícil. Para que al público le merezca la pena el tiempo que dedica en ellas, la mayoría de charlas tienen que basarse en algo que tenga cierta

profundidad. En teoría, seguramente lo mejor que puedes hacer por el momento es seguir tu viaje, buscar algo que realmente te atrape y te haga querer adentrarte más en ello, y que regreses a este libro dentro de unos años.

Pero antes de que llegues a esa conclusión, no está de más que vuelvas a comprobar si la evaluación que has hecho de ti mismo es precisa. Tal vez lo que ocurre es que no tienes confianza en ti mismo. Aquí se da una paradoja: siempre has sido tú, y sólo tú te ves a ti mismo desde dentro. Lo que los demás encuentran extraordinario de ti, a ti puede resultarte del todo invisible. Es posible que para descubrirlo debas mantener conversaciones sinceras con las personas que mejor te conocen. Ellos conocerán algunas partes de ti mejor que tú mismo.

En todo caso, tú tienes una cosa que no tiene nadie más en el mundo: tu propia experiencia en primera persona de la vida. Ayer viste una secuencia de cosas y experimentaste una secuencia de emociones que es, literalmente, única. Eres el único ser humano entre siete mil millones que tuvo esa experiencia exacta. Así que... ¿puedes hacer algo con ello? Muchas de las mejores charlas se basan simplemente en una historia personal y en una lección sencilla que puede extraerse de ella. ¿Has observado algo que te haya sorprendido? ¿Tal vez a dos niños jugando en un parque? ¿O has mantenido una conversación con un sin techo? ¿Hay algo en lo que has visto que pueda resultar interesante a otras personas? Si no, ¿podrías imaginarte pasar las semanas siguientes con los ojos abiertos, consciente de la posibilidad de que una parte de tu viaje único pudiera resultar interesante y beneficioso para otros?

A la gente le encantan las historias, y todos podemos aprender a contar una buena historia. Incluso si la lección que extraemos de una anécdota nos resulta familiar, no pasa nada. ¡Somos humanos! ¡Hace falta que nos las recuerden! Por algo será cuando las religiones ofrecen sermones semanales que nos repiten las mismas cosas una y otra vez, con distintos envoltorios. Una idea importante, empaquetada en un relato nuevo, puede constituir una gran charla si se cuenta de la manera adecuada.

Repasa tu trabajo de los últimos tres o cuatro años. ¿Qué es lo que destaca? ¿Qué fue lo último que te entusiasmó? ¿O te irritó? ¿Cuáles son las dos o tres cosas de las que más orgulloso te sientes? ¿Cuándo fue la última vez que mantuviste una conversación con alguien y dijiste: «¡Qué

interesante!»? Si pudieras agitar una varita mágica, ¿cuál es la idea que más te gustaría esparcir en las mentes de los demás?

Deja de postergarlo

Puedes aprovechar la oportunidad que supone hablar en público como una *motivación* para profundizar más en algún tema. Todos sufrimos, en mayor o menor medida, de cierta tendencia a postergar las cosas, de cierta vagancia. En un primer momento hay muchas cosas en las que nos gustaría indagar, pero, claro, con eso de internet hay tantas distracciones... La posibilidad de hablar en público puede ser el empujón que necesitas para comprometerte con un proyecto de investigación serio. Cualquier persona con ordenador o teléfono inteligente tiene acceso a prácticamente toda la información existente en el mundo. Se trata sólo de que te zambullas en ella y veas qué puedes descubrir.

De hecho, las mismas preguntas que te vas formulando a medida que investigas pueden ayudarte a obtener el esquema de tu charla. ¿Cuáles son los aspectos más importantes? ¿Cómo se relacionan unos con otros? ¿Cómo pueden explicarse fácilmente? ¿Cuáles son los enigmas para los que la gente aún no ha obtenido buenas respuestas? ¿Cuáles son las controversias fundamentales? Puedes usar tu propio viaje de descubrimiento para que te muestre los momentos clave, reveladores, de tu charla.

Así pues, si crees que podrías haber dado con algo pero no tienes la seguridad de saber aún lo bastante, ¿por qué no usar la ocasión que te da el tener que hablar en público como incentivo para averiguarlo en serio? Cada vez que sientas que tu concentración flaquea, recuerda que vas a tener que plantarte frente a centenares de ojos que te estarán observando. Seguro que así mantendrás la atención durante una hora más.

En la sede de TED, en 2015, probamos un experimento. Garantizamos a todos los miembros del equipo un día libre cada dos semanas para que lo dedicaran a estudiar algo. Lo llamamos «Miércoles de Aprendizaje». La idea era que, dado que nuestra organización está comprometida con el aprendizaje continuo, debíamos predicar con el ejemplo y animar a todos los integrantes del equipo a pasar cierto tiempo aprendiendo algo que les

apasionase. Pero ¿cómo impedir que se convirtiera sólo en un día de vagancia delante de la tele? Pues poniendo una condición: todos debíamos comprometernos a dar, en algún momento del año, una TED Talk al resto de la organización sobre lo que hubiéramos aprendido. Ello implicaba que todos nos beneficiáramos de los conocimientos de los demás y, lo que es más importante, que contaríamos con un importante incentivo para seguir con nuestro empeño y aprender.

No hace falta disponer de Miércoles de Aprendizaje para contar con esa motivación. Cada vez que aceptes una ocasión de hablar ante un grupo de gente tendrás el incentivo que necesitas para ponerte manos a la obra y trabajar en algo que te sea único. Dicho de otro modo, no tienes por qué disponer en tu cabeza del conocimiento perfecto hoy. Usa esa oportunidad como el motivo que te llevará a descubrirlo.

Y si, después de todo, sigues vacilando, tal vez es que tienes razón tú: tal vez deberías declinar la oferta de hablar en público. Quizá te hagas un favor a ti mismo, y se lo hagas al resto. Sin embargo, es mucho más probable que tropieces con algo que tú y sólo tú puedes compartir con los demás. Algo que, de hecho, te encantaría ver expuesto de manera algo más visible en el mundo exterior.

Durante la mayor parte del resto de este libro voy a presuponer que hay algo de lo que quieres hablar, ya se trate de una pasión permanente en tu vida, de un tema en el que te interesa profundizar más o de un proyecto de trabajo que tienes que presentar en público. En los capítulos que siguen me centraré en el *cómo*, no en el *qué*. Pero en el último de ellos regresaremos a ese «qué», porque estoy bastante seguro de que *todo el mundo* tiene algo importante que podría y debería compartir con el resto de nosotros.

La asombrosa eficacia del lenguaje

Está bien, de acuerdo. Tienes algo importante que decir y tu meta es recrear tu idea básica en las mentes de tu público. ¿Cómo se hace eso?

No debemos subestimar el desafío que plantea algo así. Si pudiéramos representar de alguna manera el aspecto que aquella idea sobre la risa tenía en el cerebro de Sophie Scott, seguramente veríamos que había

millones de neuronas interconectadas en un patrón increíblemente rico y complejo. El patrón debería incluir, de algún modo, imágenes de personas carcajeándose, los sonidos que emiten, los conceptos de propósito evolutivo y el de lo que implica liberar el estrés, además de muchas otras cosas. ¿Cómo diablos es posible recrear toda esa estructura en las mentes de un grupo de desconocidos en unos pocos minutos?

Los seres humanos hemos desarrollado una tecnología que lo hace posible. Se llama *lenguaje*. Y lleva a nuestro cerebro a realizar cosas increíbles.

Quiero que imagines un elefante con la trompa pintada de rojo chillón, agitándola de un lado a otro, sincronizado con los pasos de un loro gigante de color naranja que baila sobre su cabeza y grazna una y otra vez: «¡Bailemos un fandango!».

¡Vaya! Acabas de formar en tu mente una imagen de algo que nunca ha existido en la historia, salvo en mi mente y en las mentes de las otras personas que lean esta última frase. Una simple frase tiene el poder de conseguir algo así. Pero depende de ti, de quien escucha, contar con un conjunto de conceptos preexistentes. Tú ya debes saber qué es un elefante, qué es un loro, qué son los conceptos «rojo» y «naranja», qué significa «pintado», «bailar», «sincronizado». La frase te ha llevado a vincular esos conceptos en un patrón totalmente nuevo.

Si, en cambio, hubiera empezado diciendo: «*Quiero que imagines a un miembro de la especie Loxodonta cyclotis, con una proboscis pigmentada en el Pantone 032U, llevando a cabo movimientos oscilantes...*», seguramente no te habrías formado esa imagen en la mente, por más que se trate del mismo planteamiento formulado con un lenguaje más preciso.

Así pues, el lenguaje opera su magia sólo en la medida en que sea compartido por quien habla y por quien escucha. Y he ahí la pista clave sobre cómo conseguir el milagro de recrear tu idea en el cerebro de otras personas: *Sólo puedes usar las herramientas a las que tiene acceso tu público*. Si empiezas sólo con *tu* lenguaje, *tus* conceptos, *tus* ideas preconcebidas, *tus* valores, fracasarás. Así que empieza con los suyos. Sólo a partir de ese territorio común, quienes te escuchan podrán empezar a construir *tu* idea en el interior de *sus* mentes.

En la Universidad de Princeton, el doctor Uri Hasson ha llevado a cabo investigaciones reveladoras con la idea de descubrir cómo funciona

este proceso. Es posible capturar en tiempo real la compleja actividad cerebral asociada a un concepto o al recuerdo de una historia. Para ello hace falta contar con una tecnología llamada «Imagen por Resonancia Magnética Funcional» (fMRI, por sus iniciales en inglés).

En un experimento llevado a cabo en 2015 el doctor Hasson introdujo a un grupo de voluntarios en máquinas de fMRI y les proyectó una película de cincuenta minutos que contaba una historia. Mientras la experimentaban, se iban grabando los patrones de respuesta de sus cerebros. Algunos de ellos se repetían en casi todos los voluntarios, lo que aportaba pruebas físicas concretas de la experiencia compartida que estaban teniendo. A continuación, pidió a los voluntarios que grabaran sus propios recuerdos de la película. Muchas de aquellas grabaciones eran bastante detalladas y duraban hasta veinte minutos. Entonces —y ahora viene lo asombroso del caso— reprodujo aquellas grabaciones para que las escuchara otro grupo de voluntarios que no habían visto la película, y registró los datos obtenidos de *sus* fMRI. Los patrones mostraron que los cerebros del segundo grupo de voluntarios (los que sólo habían oído los recuerdos en audio) se correspondían con los patrones de las mentes de los primeros voluntarios en el momento en que estaban viendo la película. Dicho de otro modo, el poder del lenguaje, por sí mismo, suscitaba las mismas experiencias mentales que habían tenido los otros mientras veían una película.

He aquí una prueba asombrosa de la eficacia del lenguaje. Se trata de un poder del que puede aprovecharse todo aquel que habla en público.

Sí, las palabras importan

Hay *coaches* especializados en hablar en público que minimizan la importancia del lenguaje. Tal vez citen una investigación publicada en 1967 por el profesor Albert Mehrabian y aseguren que sólo el 7 por ciento de la eficacia de la comunicación se debe al lenguaje, mientras que el 38 por ciento tiene que ver con el tono de voz, y el 55 por ciento con el lenguaje corporal. Ello ha llevado a los *coaches* a centrarse excesivamente en desarrollar un estilo de comunicación basado en la confianza, el carisma, etc., y a no preocuparse tanto por las palabras.

Por desgracia, se trata de una interpretación completamente errónea de los hallazgos de Mehrabian. Sus experimentos se centraron sobre todo en descubrir cómo se comunicaba la *emoción*. Así, por ejemplo, comprobaba qué ocurría si alguien decía «es bueno» pero lo hacía en un tono de voz airado, o acompañando sus palabras de un lenguaje corporal amenazador. Y sí, sin duda, en esas circunstancias las palabras no cuentan demasiado. Pero es absurdo aplicar eso al lenguaje hablado en general (y Mehrabian está tan cansado de que se aplique mal que su sitio web contiene un párrafo destacado en negrita suplicando a la gente que no lo haga).

En efecto, comunicar la emoción es importante, y para ese aspecto de las charlas, el tono de voz y el lenguaje corporal sí importan mucho. En capítulos posteriores abordamos esta cuestión con gran detalle. Pero, sustancialmente, una charla depende sobre todo de las palabras. Son las palabras las que cuentan una historia, construyen una idea, explican lo complejo, defienden con razones o realizan una llamada a la acción convincente. Así pues, si alguien te dice que el lenguaje corporal importa más que el lenguaje verbal cuando se trata de hablar en público, has de saber que ese alguien está malinterpretando la ciencia (si quieres, para divertirse un poco, pídele que te repita lo que acaba de decirte sólo con gestos).

Vamos a dedicar gran parte de la primera mitad del libro a indagar en las distintas maneras que tiene el lenguaje de obrar su magia. El hecho de que seamos capaces de transferir nuestras ideas de ese modo es la razón por la que la comunicación oral entre un ser humano y otro importa. Así es como se construye y se modela nuestra visión del mundo. Nuestras ideas nos convierten en quienes somos. Y los conferenciantes que han descubierto la manera de difundir sus ideas en las mentes de otros son capaces de crear efectos-onda de consecuencias incalculables.

El viaje

Existe otra hermosa metáfora de lo que es una gran charla: es un *viaje* que emprenden juntos el que habla y su público. La conferenciante Tierney Thys lo expresa así:

Como todas las buenas películas o los buenos libros, una gran charla nos transporta. Nos encanta emprender aventuras, viajar a un lugar nuevo con un guía bien documentado, cuando no extravagante, que nos lleve a conocer cosas que ni siquiera sabíamos que existían, que nos incite a salir por ventanas que nos introduzcan en mundos raros, que nos dote de nuevas lentes con las que ver lo ordinario de manera extraordinaria..., que nos transporte y que active simultáneamente múltiples partes de nuestro cerebro. Así que yo suelo organizar mis charlas alrededor del inicio de un viaje.

Lo que esta metáfora tiene de potente es que deja muy claro por qué el conferenciante, como cualquier guía turístico, debe empezar allí donde se encuentra el público. Y por qué debe evitar dar saltos imposibles o cambios inexplicables de dirección.

Tanto si se trata de un viaje de exploración como de explicación o de persuasión, el resultado neto es haber llevado al público hasta un lugar nuevo y hermoso. Y eso también es un regalo.

Sea cual sea la metáfora que uses, centrarte en lo que vas a darle al público es el fundamento perfecto para preparar tu charla.

3

Trampas frecuentes

Cuatro estilos de charla que conviene evitar

Hay innumerables maneras de construir una gran charla. Pero primero unos cuantos consejos esenciales. En el mundo existen algunos estilos de charla muy desagradables, peligrosos tanto para la reputación del conferenciante como para el bienestar del público. De los cuatro que siguen hay que mantenerse alejado a toda costa.

El discurso de ventas

A veces quienes dan una charla lo entienden todo al revés: quieren recibir, no dar.

Hace unos años, un conocido autor y consultor empresarial llegó a TED. A mí me entusiasmaba la idea de oír su presentación sobre cómo pensar «fuera de la caja». Pero lo que ocurrió me dejó horrorizado. Empezó a hablar sobre una serie de empresas que, al parecer, habían progresado mucho como consecuencia de una acción que habían emprendido. ¿Y cuál era aquella acción? Todos habían contratado sus servicios.

Después de cinco minutos de escuchar lo mismo, el público empezaba a impacientarse y yo ya había tenido bastante. Me levanté y empecé a interrumpirlo. Todos los ojos se volvieron hacia mí. Estaba sudando.

Tenía el micrófono abierto. Todos lo oyeron todo.

Yo: Tengo una petición que hacerle. Tal vez pueda hablarnos de la manera de pensar que recomienda. Queremos saber cómo funciona en realidad para quedarnos con una idea clave. De momento se parece demasiado a un anuncio.

[Aplausos nerviosos. Pausa incómoda.]

Conferenciante: Tardaría tres días en exponerlo. En quince minutos no puedo contarles cómo se hace. Mi propósito es contarles que estas cosas pueden funcionar y, por tanto, motivarlos para que las estudien mejor.

Yo: Nos creemos que funcionan. Es usted una estrella en este campo. Pónganos un ejemplo o ábranos el apetito con los primeros quince minutos de la exposición. ¡Por favor!

Llegados a este punto, el público empieza a aplaudir y al conferenciante no le queda alternativa. Para alivio de todos, finalmente empieza a compartir algún conocimiento que puede resultar útil a los demás.

Y he aquí lo irónico del caso. Este enfoque egoísta a la hora de hablar en público no va ni siquiera en interés del conferenciante. Me sorprendería que hubiera conseguido que uno solo de los asistentes contratara sus servicios. E incluso, si lo consiguió, fue a costa de perder el respeto de otros integrantes del público. Ni que decir tiene que no llegamos a colgar la charla en Internet.

La reputación lo es todo. Y lo que te interesa es crearte fama de persona generosa, aportar algo maravilloso a las personas que acudan a escucharte, y no quedar como alguien fastidioso que se dedica a promocionarse a sí mismo. Resulta aburrido y frustrante que intenten venderte algo, y más si esperas otra cosa.

Por lo general, claro está, estos intentos de venta se producen de manera mucho más sutil: una diapositiva en la que aparece la cubierta de un libro, la breve mención a la escasez de recursos de la organización del conferenciante... En el contexto de una charla, por lo demás estupenda, uno puede incluso pasar por alto estos pequeños empujoncitos. (Y, por supuesto, si a alguien se le ha pedido explícitamente que hable de su libro o de su organización, la cosa cambia por completo.) Pero en todo caso

siempre se corre un gran riesgo. Por ello, en TED desaconsejamos activamente que los conferenciantes vayan en esa dirección.

El principio clave pasa por tener presente que la misión de quien habla en público es *dar* al público, no recibir de él. (Incluso en un contexto de negocio, en el que de manera abierta pronuncias un discurso con vistas a la venta, tu meta debería ser dar. Los vendedores más eficaces se ponen en la piel de quienes les escuchan e imaginan la mejor manera de atender sus necesidades.) A una conferencia la gente no va a que le vendan nada. Tan pronto como sospeche que ése puede ser tu objetivo, se refugiará en un puerto seguro, como por ejemplo la bandeja de entrada de su correo electrónico. Es como si hubieras quedado para tomarte un café con una amiga y descubrieras con horror que lo que ella quería en realidad era explicarte que quiere comprar una multipropiedad y que tú debes adquirir también tu parte. En cuanto tienes la menor ocasión, sales de allí pitando.

Puede existir desacuerdo sobre dónde está la línea entre compartir una idea e intentar vender algo, pero ese principio resulta fundamental: ve a dar, no a recibir.

Y lo que sucede es esto: la generosidad suscita una respuesta. Cuando Bryan Stevenson, abogado defensor de los derechos humanos, dio una charla en TED, su organización necesitaba desesperadamente un millón de dólares para seguir defendiendo un caso muy importante en el Tribunal Supremo estadounidense. Pero Bryan no comentó nada de eso durante su charla, ni una sola vez. Lo que sí hizo fue transformar nuestra manera de ver la injusticia en Estados Unidos, y lo hizo a través de anécdotas, ideas, sentido del humor, revelaciones. Al final, el público se puso en pie al unísono y pasó varios minutos aplaudiendo. ¿Y sabes qué? Salió de la conferencia habiendo logrado que los asistentes realizaran aportaciones por valor de 1,3 millones de dólares.

La divagación

En el primer TED que organicé, uno de los conferenciantes empezó así su charla: «Mientras venía hacia aquí en el coche, preguntándome qué iba a decir...». A continuación pronunció una lista de observaciones vagas

sobre posibles futuros. Nada desagradable. Nada que resultara particularmente difícil de entender. Pero ni un solo argumento de peso. Ni una sola revelación. Ningún «momento ahí». Ni una sola idea clave. El público aplaudió educadamente. Pero en realidad nadie aprendió nada.

Yo estaba indignado. Una cosa es prepararse poco una charla, y otra cosa muy distinta es alardear de ir poco preparado. Eso resulta insultante. Es decirle al público que su tiempo no importa. Que ese evento no importa.

Hay muchísimas charlas así. Divagaciones que no apuntan en una dirección clara. Un conferenciante puede engañarse y creer que incluso una exploración borrosa de su agudo pensamiento ha de resultar fascinante para los demás. Pero si ochocientas personas han decidido dedicar quince minutos de su tiempo a tus palabras, tú no puedes, simplemente, improvisar.

Como dice mi colega Bruno Giussani, «cuando la gente se sienta en una sala para oír hablar a alguien, le están ofreciendo algo absolutamente valioso, algo que, una vez dado, ya no puede recuperarse: unos pocos minutos de su tiempo y su atención. Su misión ha de ser usar ese tiempo lo mejor posible».

Así pues, si vas a regalar a la gente una idea asombrosa, primero debes pasar algo de tiempo preparándote. Divagar no es una opción.

Tu organización es un rollo

Una organización resulta fascinante para las personas que trabajan en ella, y aburridísima para casi todos los demás. Lo siento, pero es así. Toda charla que gire en torno a la historia excepcional de tu empresa, tu ONG, tu laboratorio y la manera tan compleja pero, ¡ah!, tan impresionante de organizarse, así como a la calidad inmensamente fotogénica del talentoso equipo que trabaja contigo y al inmenso éxito que están teniendo tus productos, hará que tu público se quede dormido desde la primera frase. Tal vez tenga interés para ti y para tu equipo, pero es que nosotros no trabajamos ahí.

Todo eso cambia cuando nos centramos en la naturaleza del trabajo que desempeñamos y en el poder de las ideas que lo conforman, y no en

la organización en sí misma, ni en sus productos.

Conseguirlo puede ser más difícil de lo que parece. Muchas veces los directores de las organizaciones son por defecto sus portavoces, siempre en «modo venta», considerando que es su obligación hablar bien del equipo tan trabajador que los rodea. Y como el trabajo del que quieren hablar se ha desarrollado en el seno de la organización, la manera más obvia de describirlo puede ser limitarlo a los actos de dicha organización. «En 2005 organizamos un nuevo departamento en Dallas en este edificio de oficinas [*aquí se proyecta la diapositiva de una torre de acero y cristal*]; su meta era investigar cómo podíamos reducir nuestros costes energéticos, por lo que encargamos al vicepresidente Hank Boreham la tarea de...». Bostezo.

Compara esa descripción con esta otra: «En 2005 descubrimos algo sorprendente: resulta que una oficina media puede reducir su gasto energético un 60 por ciento sin que se produzca una pérdida apreciable de productividad. Y quiero compartir con vosotros...».

De esta manera se mantiene el interés. De la otra, el interés muere. Una de las dos maneras es un regalo. La otra nos sirve sólo a nosotros, y es producto de la vagancia.

La actuación inspirada

No sé si incluir el siguiente ejemplo. Pero creo que debo hacerlo.

Antes, pongámonos de acuerdo en algo: una de las cosas más poderosas que nos es dado experimentar cuando asistimos a una charla es la *inspiración*. Las palabras del conferenciante nos conmueven y nos llenan de una sensación expansiva de posibilidad y entusiasmo. Queremos salir de la sala siendo mejores personas. El crecimiento y el éxito de TED se han alimentado de la naturaleza profundamente inspiradora de muchas de las charlas. Y sí, en efecto, ésa fue la razón por la que me atrajo TED en un primer momento. Yo creo en el poder de la inspiración.

Pero se trata de un poder que debe ser manejado con gran cuidado.

Cuando un gran conferenciante termina su charla y todo el público se pone en pie y aplaude, todos los presentes en la sala viven un momento de

gran emoción. El público está entusiasmado con lo que acaba de escuchar, y a quien habla le resulta indescriptiblemente satisfactorio recibir un reconocimiento tan potente. (Uno de los momentos más incómodos en TED se vivió cuando un conferenciante abandonó el escenario entre tímidos aplausos y le susurró a su amiga, que estaba más atrás: «Nadie se ha levantado». Un comentario comprensible. Lástima que aún tuviera el micrófono abierto y que todos captaran el tono lastimero de su voz.)

Lo admitan o no, muchas de las personas que hablan en público sueñan con que las ovacionen mientras abandonan el escenario, y que después les envíen tuits que corroboren su gran capacidad de inspiración. Y ahí es donde está la trampa. El intenso atractivo de una ovación cerrada puede llevar a los aspirantes a conferenciante a hacer cosas que no deben. Tal vez visionen charlas pronunciadas por conferenciantes que inspiran y quieran copiarlos... pero sólo en la forma. El resultado puede ser espantoso: la búsqueda a toda costa de cualquier truco para manipular intelectual y emocionalmente al público. Hace unos años vivimos un ejemplo perturbador de ello en TED.[\[5\]](#) Un hombre americano de unos cuarenta años se había convertido en gran fan de TED, y nos envió un convincente video de audición, conminándonos a ofrecerle dar una charla. Su premisa se correspondía exactamente con el tema en el que nos centrábamos ese año, y llegaba con buenas recomendaciones, así que decidimos darle una oportunidad.

Los primeros momentos de su charla fueron prometedores. Tenía una personalidad muy marcada. Pronunció algunos comentarios iniciales divertidos, mostró un vídeo ingenioso y un soporte visual sorprendente. Era como si se hubiera estudiado todas las charlas TED con gran detalle y estuviera incorporando a la suya lo mejor de cada una. Yo, ahí sentado, observándolo, albergaba la esperanza de tener un gran éxito entre las manos.

Pero entonces... la cosa empezó a ponerse algo rara. Había algo que no terminaba de encajar. A ese hombre le encantaba estar en el escenario. Le gustaba demasiado. Hacía pausas con la esperanza de que la gente se riera, o le aplaudiera, y cuando obtenía lo que pretendía, interrumpía su discurso para decir «gracias», con lo que sutilmente forzaba a más elogios. Empezó a insertar comentarios improvisados destinados a divertir. Estaba claro que a él le divertían, pero a los demás no tanto. Y lo

peor del caso era que lo sustancial de la charla no acababa de llegar nunca. Afirmaba haber trabajado para demostrar la veracidad de una idea importante. Pero lo que defendía no pasaba de anecdótico y gracioso. En un momento dado llegó a mostrar una imagen tratada con Photoshop para corroborar lo que defendía. Y como estaba tan entusiasmado y «chupaba tanta cámara», ya se estaba excediendo claramente del tiempo asignado.

Hacia el final, empezó a decir a la gente que sí, que estaba en manos de todos adoptar sus conocimientos, y les habló de sueños y de inspiración. Concluyó la charla con los brazos extendidos en dirección al público. Como era evidente que aquella charla era importante para él, una parte de los asistentes se levantaron para aplaudirle. ¿Y yo? A mí me había dado asco. Aquél era el estereotipo de TED que tanto nos habíamos esforzado por eliminar: todo estilo y muy poca sustancia.

El problema con charlas como ésta no es sólo que halagan para engañar; es que dan mala fama al género de la charla en general. Restan probabilidades de que el público se abra cuando se encuentra ante un conferenciante realmente inspirador. A pesar de ello cada vez son más los que, movidos por la droga de la adoración del público, intentan seguir ese camino.

Por favor, no seas tú uno de ellos.

Lo que hay que decir sobre la inspiración es que es algo que debe ganarse. Alguien inspira a los demás no porque te mire con los ojos muy abiertos y te pida que creas en su sueño desde lo más profundo de tu corazón. Alguien inspira porque tiene un sueño por el que vale la pena entusiasmarse. Y esos sueños no llegan porque sí: son producto de sangre, sudor y lágrimas.

La inspiración es como el amor. Si uno lo busca directamente, no lo encuentra. De hecho, existe un término para describir a quienes buscan el amor de una manera demasiado directa: *acosadores*. En casos menos extremos, las palabras a las que recurrimos también son malas: *empalagosos*, *inapropiados*, *desesperados*. Por desgracia, ese comportamiento suscita lo contrario de lo que persigue. Genera rechazo.

Pues lo mismo ocurre con la inspiración. Si intentas tomar un atajo y ganarte a la gente sólo con tu carisma, es posible que tengas éxito durante un rato, pero no tardarán en desenmascararte, y el público te abandonará. En el ejemplo anterior, a pesar de la cerrada ovación parcial, el conferenciante obtuvo unas pésimas críticas en la encuesta que

realizamos después, y no publicamos la charla en internet. La gente se había sentido manipulada. Y lo había sido.

Si sueñas con ser una estrella de las conferencias, con enfervorizar al público mientras recorres el escenario de un lado a otro proclamando tu genialidad, te suplico que te replantees las cosas. Ni lo sueñes. Sueña con algo que sea mucho más grande que tú. Ponte a trabajar en ese sueño el tiempo que haga falta para conseguir algo que merezca la pena. Y después, humildemente, prepárate para compartir lo que hayas aprendido.

La inspiración no puede representarse. Es la reacción del público a la autenticidad, el valor, el trabajo generoso, el conocimiento auténtico. Lleva esas cualidades hasta tu charla y te asombrarás de lo que ocurre.

Resulta fácil hablar de por qué fracasan las charlas. Pero ¿cómo pueden construirse para que sean un éxito? Todo empieza con un instante de claridad.

4

La línea argumental

¿Adónde quieres llegar?

«Ocurre demasiado a menudo: estás ahí sentado, entre el público, escuchando hablar a alguien, y sabes que esa persona podría estar dando una charla mucho mejor, pero que no es la charla que está dando.» Vuelve a ser una frase de Bruno Guissani, compañero de TED, un hombre que no soporta ver cómo unos grandes conferenciantes en potencia desaprovechan sus oportunidades.

El sentido de una charla es... decir algo con sentido. Pero resulta sorprendente constatar la cantidad de charlas que nunca llegan a hacerlo. Sin duda, se pronuncian muchas frases. Pero por un motivo u otro dejan al público sin nada a lo que agarrarse. Unas diapositivas bonitas y una presencia escénica carismática están muy bien, pero si no hay una verdadera idea clave, lo máximo que habrá logrado el conferenciante, en el mejor de los casos, será entretener.

La causa principal de esta tragedia es que éste no ha contado nunca con un plan digno de tal nombre para su charla concebida en su conjunto. Es posible que la haya preparado punto por punto, o frase por frase, pero no ha dedicado nada de tiempo a su recorrido general.

Existe un término muy útil a la hora de analizar obras de teatro, películas y novelas. También es aplicable a las charlas: se trata de la *línea argumental*, el hilo conductor que une todos los elementos de la narración. Toda charla debería contar con ella.

Dado que tu meta es construir algo asombroso en las mentes de

quienes te escuchan, piensa en la línea argumental como en una cuerda o soga resistente a la que irás atando todos los elementos que forman parte de la idea que estás construyendo.

Ello no significa que en toda charla sólo pueda cubrirse un tema, contarse una sola historia o avanzarse únicamente en una dirección, sin desviarse nunca. En absoluto. Simplemente quiere decir que todas las piezas deben estar conectadas.

A continuación reproduzco el inicio de una charla pronunciada sin línea argumental.

Quiero compartir con vosotros algunas de las experiencias que tuve durante mi reciente viaje a Ciudad del Cabo, y a continuación hacer algunas observaciones sobre la vida en la carretera...

Compáralo con:

Durante un viaje reciente a Ciudad del Cabo descubrí una cosa sobre los extranjeros: cuándo puedes confiar en ellos y cuándo no. Permitidme que comparta con vosotros dos experiencias muy distintas que tuve...

El primer planteamiento puede servir para una charla con la familia. Pero el segundo, con su línea argumental visible desde el principio, resulta mucho más atractivo para el público en general.

Un buen ejercicio consiste en intentar encapsular tu línea argumental en una frase que no supere las quince palabras. Y esas quince palabras deben proporcionar un contenido potente. No basta con pensar en tu meta como «quiero motivar al público» o «quiero ganarme apoyos para mi trabajo». Debe tratarse de algo más concreto. ¿Cuál es la idea precisa que quieres construir en el interior de la mente de quienes te escuchan? ¿Cuál ha de ser su idea clave?

También resulta importante no plantear una línea argumental que sea demasiado predecible o banal, por ejemplo «la importancia de trabajar duro» o «los cuatro proyectos principales en los que he estado trabajando». Zzzz... ¡Tú sabes hacerlo mejor! He aquí las líneas argumentales de algunas TED Talks populares. Fíjate en que «lo inesperado» aparece de un modo u otro en todas ellas.

- Una mayor capacidad de elección normalmente nos hace menos felices.

- La vulnerabilidad es algo que hay que valorar, no algo de lo que hay que esconderse.
- El potencial de la educación se transforma si te centras en la asombrosa (y graciosísima) creatividad de los niños.
- Con el lenguaje corporal puedes fingir algo hasta que llegues a ser lo que fingías ser.
- Una historia del universo en dieciocho minutos muestra un camino que va del caos al orden.
- Unas banderas municipales espantosas nos revelan sorprendentes secretos de diseño.
- Una expedición de esquí al Polo Sur puso en peligro mi vida y patas arriba mi sentido del propósito.
- Provoquemos una revolución silenciosa: un mundo rediseñado para los introvertidos.
- La combinación de tres tecnologías simples crea un sexto sentido mentalmente potentísimo.
- Los vídeos online pueden humanizar las aulas y revolucionar la educación.

Barry Schwartz, cuya charla es la primera de esta lista (sobre la paradoja de las decisiones) tiene mucha fe en la importancia de las líneas argumentales.

Muchos oradores se han enamorado de sus ideas y les cuesta imaginar lo que en ellas puede haber de complicado para personas que no están previamente familiarizadas con ellas. La clave pasa por presentar sólo una idea, tan exhaustiva y completamente como uno quiera, en un período de tiempo limitado. ¿Sobre qué quieres que tu público tenga una comprensión clara cuando concluya tu charla?

La última línea argumental de la lista es del reformador educativo Salman Khan, que en una ocasión me dijo:

La Khan Academy llevaba a cabo muchas cosas interesantes, pero parecía que nos servían sólo a nosotros mismos. Quería compartir unas ideas que son más grandes, unas ideas tales como el aprendizaje basado en el dominio progresivo y la humanización del tiempo de clase mediante la eliminación de las lecciones magistrales. Mi consejo a quienes hablan en público es que busquen una sola idea importante que trascienda a su organización, pero que al mismo tiempo aporte su experiencia para demostrar que no se trata sólo de especulaciones huecas.

Las líneas argumentales no tienen por qué ser tan ambiciosas como

las enumeradas arriba. Pero, en todo caso, sí deben aportar cierto punto de intriga, de desconcierto. En lugar de dar una charla sobre la importancia del trabajo duro, ¿qué tal si hablas de por qué con el trabajo duro a veces *no se consiguen* verdaderos éxitos y qué puedes hacer al respecto? En lugar de planificar una charla sobre los cuatro proyectos recientes en los que has estado trabajando, ¿por qué no la estructuras en torno a sólo tres de esos proyectos que resulta que guardan una sorprendente relación entre ellos?

De hecho, Robin Murphy traía precisamente eso como línea argumental cuando vino a hablar a TEDWomen. Transcribo a continuación el arranque de su charla:

Los robots se están convirtiendo rápidamente en los primeros en reaccionar en lugares sacudidos por algún desastre, trabajando junto a los humanos en rescates. La implicación de estas máquinas sofisticadas puede transformar el ámbito de la ayuda en desastres, salvar vidas y ahorrar dinero. Hoy me gustaría compartir con vosotros tres nuevos robots en los que llevo un tiempo trabajando, y que lo demuestran.

No hace falta que todas las charlas enuncien de manera explícita cuáles son sus líneas argumentales. Como veremos, existen muchas otras maneras de intrigar a la gente e invitarla a seguirte en tu viaje. Pero cuando el público sabe adónde te diriges, le resulta mucho más fácil seguirte.

Pensemos una vez más en una charla como en un viaje, un viaje que quien habla y quien escucha emprenden juntos y en el que el conferenciante ejerce de guía. Pero si tú, que das la charla, quieres que el público venga contigo, seguramente vas a tener que proporcionarle alguna pista sobre el lugar al que te diriges. Y también deberás tener claro que todos los pasos de tu viaje te servirán para llegar hasta allí. Con esta metáfora, «La línea argumental traza el sendero que sigue el recorrido». Asegura que no habrá saltos imposibles, y que al final de la charla, el conferenciante y el público habrán llegado juntos a un destino satisfactorio.

Mucha gente se plantea una charla pensando que se limitará a perfilar brevemente su trabajo, o a describir su organización, o a explorar un tema. Pero ése no es un buen plan. Es bastante probable que la charla acabe resultando poco concreta y teniendo poca repercusión.

Ten en cuenta que «línea argumental» no es lo mismo que «tema». Tu

invitación puede parecer más que clara: «Querida Mary, queremos que vengas a hablar sobre esa nueva tecnología de desalinización que has desarrollado». «Querido John, ¿podrías venir a contarnos la historia de tu aventura en kayak por Kazajistán?» Pero aunque el *tema* esté claro, merece la pena pensar un poco en la línea argumental. Una charla sobre la práctica del kayak puede tener una línea argumental basada en la resistencia, o en la dinámica de los grupos, o en los peligros de los remolinos en aguas bravas. La charla sobre la desalinizadora podría tener una línea argumental basada en la innovación disruptiva, la crisis global del agua o lo impactante de la elegancia en ingeniería.

Así pues, ¿cómo llegar a una línea argumental?

El primer paso consiste en recabar tanta información sobre el público como sea posible. ¿Quiénes son? ¿Cuánto saben del tema? ¿Cuáles son sus expectativas? ¿Qué les preocupa? ¿De qué les han hablado previamente otros conferenciantes? Sólo se puede regalar una idea a una mente dispuesta a recibir ese tipo de idea. Si vas a hablar ante un público formado por taxistas en Londres sobre lo asombroso de una economía colaborativa alimentada digitalmente, te sería de ayuda saber con antelación que su medio de vida está siendo destruido por Uber.

Pero el mayor obstáculo a la hora de identificar una línea argumental se expresa a la perfección en la queja básica de todo conferenciante: «¡Tengo demasiadas cosas que decir, y muy poco tiempo para decirlas!».

Eso es algo que oímos muchas veces. Las TED Talks no pueden superar los dieciocho minutos. (¿Por qué dieciocho? De ese modo son lo suficientemente breves como para mantener la atención del público, incluido el que las ve por internet, y lo bastante precisas como para que se tomen en serio. Pero, a la vez, resultan lo suficientemente largas como para poder expresar cosas importantes.) Sin embargo, la mayoría de conferenciantes están acostumbrados a hablar durante treinta o cuarenta minutos o más. Les resulta muy difícil imaginar que se pueda pronunciar una charla en un espacio de tiempo tan breve.

No es cierto en absoluto que una charla más breve implique un menor tiempo de preparación. Al presidente Woodrow Wilson le preguntaron en una ocasión cuánto tiempo tardaba en preparar sus discursos. Y respondió:

Eso depende de la duración del discurso. Si se trata de una intervención de diez minutos, tardo dos

semanas en prepararlo; si es de media hora, tardo una semana; si puedo extenderme todo el tiempo que quiera, no me hace falta prepararme en absoluto. Ya estoy listo.

Estas palabras me recuerdan a la célebre cita atribuida a diversos grandes pensadores y escritores: «Si hubiera tenido más tiempo, habría escrito una carta más corta».

Así que aceptemos que crear una gran charla que encaje en un período de tiempo limitado es algo que va a suponernos un verdadero esfuerzo. En cualquier caso, hay una manera correcta y una manera equivocada de planteársela.

La manera equivocada

La manera equivocada de condensar una charla es incluir en ella todo lo que uno cree que debe decir, pero recortando cada uno de sus elementos para que parezcan más cortos. Curiosamente, es posible que seas capaz de crear un guion en el que consigas ese propósito. Cada uno de los temas principales que deseas tratar está ahí, en forma de sumario. ¡Lo tienes todo cubierto! Es incluso posible que creas que hay una línea argumental que recorre todos los puntos, un andamiaje general que sostiene tu trabajo. Puede parecerte que has dado todo lo que podías dar y que has hecho todo lo posible para encajarlo todo en el tiempo que te han asignado.

Pero las líneas argumentales que conectan un número elevado de conceptos no funcionan. Se produce una consecuencia drástica cuando uno pasa rápidamente de un tema a otro en forma resumida: que los temas no impactan con fuerza. Tú conoces todo el trasfondo y el contexto de lo que estás diciendo, por lo que las ideas que aportas pueden parecerte profundas. Pero para el público que llega a tu trabajo virgen, es muy posible que la charla le resulte conceptual, árida o superficial.

En realidad, se trata de una ecuación muy simple: una charla muy llena de conceptos equivale a una charla en la que esos conceptos están poco explicados.

Para decir algo interesante debes dedicar cierto tiempo a ocuparte, al menos, de dos cosas.

- Demostrar por qué importa... ¿Cuál es la pregunta que intentas responder, el problema que intentas resolver, la experiencia que intentas compartir?
- Complementar todos los argumentos que aportas con ejemplos, historias y datos reales.

Así es como las ideas que tanto valoras podrán construirse en la mente de otras personas. El problema es que explicar el porqué y acto seguido proporcionar ejemplos es algo que requiere su tiempo. Por eso sólo nos queda una salida.

La manera acertada

Para dar una charla efectiva, debes reducir el conjunto de temas que abordarás y limitarlo a un solo hilo conectado, una línea argumental que pueda desarrollarse adecuadamente. En cierto sentido cubres menos, pero la repercusión será significativamente mayor.

El autor Richard Bach dijo: «La gran escritura tiene muchísimo que ver con la fuerza de la palabra suprimida». Y lo mismo puede decirse de las charlas. El secreto del éxito de una charla depende a menudo de lo que se deja fuera de ella. Menos puede ser más.

Muchos conferenciantes de TED nos han comentado que ésa ha sido la clave para acertar con su charla. Esto es lo que dijo la pianista Amanda Palmer:

Sentía que mi ego me tenía atrapada. ¿Y si mi TED Talk se convierte en fenómeno viral? Necesito que la gente sepa lo gran pianista que soy. Que escribo unas letras fantásticas. Que tengo todos esos OTROS talentos. ¡ÉSTA ES MI OPORTUNIDAD! Pero no. La única manera de que la charla funcione de verdad es que dejes tu ego en la calle y te limites a ser un vehículo de transmisión de las propias ideas. Recuerdo haber ido a cenar con un habitual de TED, Nicholas Negroponte, y que le pregunté si tenía algún consejo que darme para mi charla. Y él me dijo algo que mi mentor, de creencias budistas, lleva años diciéndome: deja espacio y DI MENOS.

El economista Nic Marks recomienda el consejo que se da muchas veces a los escritores atormentados: «Mata lo que más quieres. Yo tuve que prepararme para NO hablar de algunas de las cosas que más me gustan y que me habría encantado incluir, pero no formaban parte del relato principal. Me resultó duro, pero era básico».

A una de las conferenciantes de TED más populares, Brené Brown, también le costó respetar las duras limitaciones temporales de TED. Y recomienda recurrir a una fórmula muy sencilla. «Planifica tu charla. Y acto seguido redúcela a la mitad. Una vez hayas llorado por la pérdida de tu charla, córtala en otro 50 por ciento. Resulta atractivo pensar en lo mucho que eres capaz de incluir en dieciocho minutos. En mi opinión, la mejor pregunta que puedes hacerte es: “¿Qué puedes transmitir, con sentido, en dieciocho minutos?”.»

Eso mismo es aplicable a charlas de cualquier extensión. Déjame intentarlo con un ejemplo personal. Pongamos que me han pedido que hable sólo durante dos minutos para presentarme. Primero, la versión 1:

Aunque soy británico, nací en Pakistán: mi padre era cirujano oftalmólogo misionero y pasé los primeros años de mi vida en India y Pakistán. A los trece años me enviaron a un internado en Inglaterra, y después cursé Filosofía, Política y Economía en la Universidad de Oxford. Empecé a trabajar como periodista de información local para un periódico de Gales, y después cambié y estuve un par de años en una emisora de radio pirata de las islas Seychelles, donde redactaba y leía un servicio de noticias internacionales.

De regreso a Reino Unido, a mediados de 1980, me enamoré de los ordenadores y empecé a publicar varias revistas dedicadas a ellos. Era un momento fantástico para lanzar revistas especializadas, y durante siete años mi empresa duplicó su tamaño anualmente. La vendí, me trasladé a Estados Unidos y volví a intentarlo.

En el año 2000 mi negocio había crecido hasta alcanzar la cifra de 2.000 empleados. Editaba 150 revistas y páginas web. Pero la burbuja tecnológica estaba a punto de estallar, y cuando lo hizo, casi destruye la empresa. Además, ¿a quién le hacen falta revistas cuando existe internet? Lo dejé a finales de 2001.

Por suerte, había invertido algo de dinero en una fundación sin ánimo de lucro que pude usar para adquirir TED, que por aquel entonces era un congreso anual que se celebraba en California. Desde entonces, ésa ha sido mi pasión a jornada completa.

Y ahora, la versión 2:

Quiero que entres conmigo en mi dormitorio de estudiante de la Universidad de Oxford, en 1977. Abres la puerta y al principio parece que no hay nadie.

Pero espera: ahí, en el rincón, hay un chico tendido en el suelo, boca arriba, mirando el techo. Lleva en esa posición desde hace más de una hora y media. Ése soy yo. Yo a los veintiún años. Pienso. Mucho. Estoy intentando... Por favor, no te rías... Estoy intentando resolver el problema del libre albedrío. ¿El misterio profundo que ha intrigado a filósofos de todo el mundo desde hace al menos dos mil años? Pues sí, me estoy enfrentando a él.

Cualquiera que observara objetivamente la escena habría concluido que ese chico era una combinación rara de arrogancia, concepciones equivocadas, o tal vez alguien que simplemente se sentía incómodo y solo, y que prefería la compañía de las ideas a la de la gente.

Pero ¿según mi propio relato? Soy un soñador. Siempre me ha obsesionado el poder de las ideas. Y estoy bastante seguro de que esa capacidad para concentrarme en lo interior me ayudó a sobrevivir mientras me educaba en aquellos internados de India e Inglaterra, lejos de mis padres misioneros, y lo que me proporcionó la confianza para intentar construir una empresa

de comunicación. Sin duda, fue ese soñador que hay en mí el que hizo que me enamorara tan profundamente de TED.

Ya más recientemente, he estado soñando con la revolución de hablar en público, y con hacia dónde podría conducir...

¿Y bien? ¿Cuál de las dos versiones cuenta más de mí? La primera, sin duda, incorpora más datos. Se trata de un sumario digno de grandes etapas de mi vida. Un resumen en dos minutos. La segunda se centra solamente en un momento de mi vida. Aun así, cuando pruebo este experimento con otras personas, dicen que la segunda versión les resulta más interesante y, además, mucho más reveladora.

Tanto si tu límite de tiempo es de dos minutos como si es de dieciocho, o de una hora, pongámonos de acuerdo en lo siguiente como punto de inicio: Sólo recorrerás la distancia que puedas cubrir con la suficiente profundidad para que resulte convincente.

Ahí es donde realmente ayuda el concepto de línea argumental. Al escoger una, filtramos automáticamente gran parte de lo que, de otro modo, podríamos acabar diciendo. Cuando he puesto en práctica el experimento anterior, he pensado: «¿En qué aspecto de mí mismo debería centrarme para conseguir algo más de profundidad?». La decisión de limitarme al «soñador» me ha facilitado fijar mi «versión 2» en mi época de estudiante de Filosofía en Oxford y recortar casi todas las demás partes de mi vida. Si hubiera escogido al «emprendedor» o al «loco de la informática» o al «espíritu global», habría recortado en puntos distintos.

Así pues, la línea argumental exige que antes identifiquemos una idea que pueda ser expuesta en el tiempo con el que contamos. Después deberíamos construir una estructura para que todos los elementos que intervienen en nuestra charla estén vinculados de algún modo a esa idea.

De la línea argumental a la estructura

Detengámonos un momento en ese término: «estructura». Se trata de una palabra fundamental. Distintas charlas pueden contar con estructuras distintas vinculadas a esa línea argumental central. Una charla puede empezar con una introducción al problema que el conferenciante está abordando y ofrecer una anécdota que ilustre el problema. A continuación puede pasar a exponer algún intento histórico de resolver dicho problema

y ofrecer un par de ejemplos de fracasos. La charla podría continuar entonces con la solución propuesta por quien la da, incluyendo en ese punto alguna prueba espectacular que avale su idea. Después podría cerrar la charla con tres implicaciones futuras.

La estructura de la charla puede compararse con un árbol. Hay una línea argumental central, que se eleva verticalmente, con ramas que surgen de ella y que representan, cada una, una expansión del relato principal: una en la parte baja a modo de anécdota de inicio; dos justo por encima, en la sección histórica, que explican los ejemplos que fallaron; una para la solución propuesta, que marca las nuevas pruebas. Y tres en lo más alto para ilustrar las implicaciones futuras.

Otra charla puede ser simplemente compartir, uno tras otro, cinco trabajos con un tema que los conecta, empezando y terminando por el proyecto presente del conferenciante. En esa estructura, la línea argumental puede concebirse como un bucle que conecta cinco cajas distintas, que a su vez representan cada uno de los trabajos.

El conferenciante TED más visionado en el momento de redactar este libro es sir Ken Robinson. En su caso, según me comentó él mismo, la mayoría de sus charlas siguen esta sencilla estructura:

- A: Introducción —Instalarse, exponer qué se va a cubrir.
- B: Contexto —Por qué el tema importa.
- C: Conceptos principales.
- D: Implicaciones prácticas.
- E: Conclusión.

Como me dijo él mismo: «Existe una antigua fórmula para redactar trabajos según la cual un buen ensayo debe poder responder a estas tres preguntas: ¿Qué? ¿Y qué? ¿Y ahora qué? Pues con esto es un poco lo mismo».

Sí, claro, el atractivo de las charlas de sir Ken va mucho más allá de su simplicidad estructural, y ni él ni yo recomendaríamos que todo el mundo adoptara esa misma estructura. Lo que importa es que tú encuentres la que desarrolle con más fuerza tu línea argumental en el tiempo disponible, y que muestre con claridad cómo se vinculan a ella todos los elementos de la charla.

Abordar temas duros

Deberás tratar con gran delicadeza tu línea argumental si el tema del que hablas es duro. El espanto de una crisis de refugiados. El crecimiento exponencial de la diabetes. La violencia machista en Sudamérica. Muchos de quienes hablan en público de estos temas consideran que su misión es poner en evidencia una causa que debe divulgarse más. La estructura de esas charlas, normalmente, pasa por enumerar una serie de hechos que ilustran lo horrible de la situación y por explicar por qué debe hacerse algo para solucionarla. Sin duda, hay momentos en los que ésa es la manera perfecta de enmarcar una charla... siempre y cuando confíes en que tu público estará preparado y dispuesto a que le hagan sentir incómodo.

El problema es que si el público asiste a muchas charlas como ésta, acabará emocionalmente agotado y empezará a desconectar. La fatiga emocional se instala en él. Si eso ocurre antes de que tenga lugar tu charla, ésta no tendrá ninguna repercusión.

¿Cómo puedes evitarlo? El primer paso es no pensar que tu charla trata sobre un *tema*, sino sobre una *idea*.

Mi excolega June Cohen exponía la diferencia del siguiente modo:

Una charla basada en un tema avanza con la moral. Una charla basada en una idea avanza con la curiosidad.

El tema plantea un problema. La idea plantea una solución.

El tema dice: «¿A qué es horrible?». La idea dice: «¿A qué es interesante?».

Es mucho más fácil atrapar al público haciendo de la charla un intento de resolver un intrigante embrollo que convirtiéndola en una súplica a los asistentes para que se impliquen en algo. En el primer caso, la charla parece un regalo que se ofrece. En el segundo, una petición.

La lista de verificación

A medida que vayas trabajando en el desarrollo de tu línea argumental, aquí tienes una lista de aspectos que verificar:

- ¿Se trata de un tema que me apasiona?
- ¿Inspira curiosidad?
- ¿Afectará en algo al público adquirir este conocimiento?
- ¿Es un regalo o es una petición?
- ¿Se trata de una información nueva, o de algo que ya se sabe?
- ¿Realmente puedo exponer el tema en el espacio de tiempo que tengo asignado, incluyendo los ejemplos necesarios?
- ¿Sé lo suficiente sobre el tema como para que la charla merezca el tiempo que le dedicará el público?
- ¿Tengo la credibilidad necesaria para abordar el tema?
- ¿Cuáles son las quince palabras que resumen mi charla?
- ¿Esas quince palabras persuadirían a alguien de que les interesa escuchar mi charla?

La *coach* Abigail Tenenbaum, especializada en hablar en público, recomienda comprobar la eficacia de la línea argumental con alguien que pueda ser un integrante típico del público, y hacerlo no por escrito, sino verbalmente. «Pronunciarla en voz alta suele mostrar al que habla qué es lo que está claro, qué es lo que falta, y cómo afinarla.»

Elizabeth Gilbert, la autora de éxitos de ventas, también cree en las bondades de planificar una charla para un público compuesto por una sola persona, y en su caso me ofreció el siguiente consejo: «Escoge a un ser humano, a alguien de carne y hueso que forme parte de tu vida, y prepara la charla como si fueras a pronunciarla solamente ante esa persona. Escoge a alguien que no pertenezca a tu campo pero que sea, en general, una persona inteligente, curiosa, comprometida y de mundo; alguien, además, que te caiga muy bien. Eso aportará calidez de espíritu y pasión a tu charla. Y, sobre todo, asegúrate de dirigirte a una persona, no a un grupo demográfico (“Mi charla es para personas del mundo del software con edades comprendidas entre los veintidós y los treinta y ocho años”), porque un grupo demográfico no es un ser humano, y si te diriges a un grupo demográfico no sonarás como si te estuvieras dirigiendo a un ser humano. No hace falta que vayas a su casa y te pases seis meses practicando la charla con ella; no es ni siquiera necesario que esa persona sepa que estás preparando una charla. Simplemente, escoge a un “espectador” ideal, y haz todo lo posible por crear una charla con la que

le llegarías a lo más hondo, lo conmoverías, lo fascinarías o lo entusiasmarías».

Gilbert asegura que, con todo, lo más importante es escoger un tema que tú lleves muy hondo dentro de ti. «Habla de lo que sabes. Habla de lo que sabes y amas con todo tu corazón. Quiero oírte hablar del tema más importante en tu vida, no simplemente de algo escogido al azar y que crees que es novedoso. Tráeme una pasión tuya que hayas mantenido durante décadas y no un truquito nuevo y radical... Y, créeme, quedaré cautivada.»

Una vez que ya tienes tu línea argumental, estás en disposición de planificar qué es lo que le irás incorporando. Hay muchas maneras de construir ideas. En los cinco capítulos siguientes nos fijaremos en cinco instrumentos básicos que usan las personas que hablan en público:

- Conexión
- Narración
- Explicación
- Persuasión
- Revelación

Se trata de herramientas que pueden mezclarse y combinarse. Algunas charlas se concentran en una sola. Otras (pocas) recurren a las cinco (y con frecuencia en el mismo orden expuesto arriba). Pero vale la pena estudiarlas por separado, porque estas cinco técnicas resultan asombrosamente distintas.

Herramientas para las charlas

5

Conexión

Personaliza

El conocimiento no puede meterse a la fuerza en los cerebros ajenos. Debe hacerse entrar.

Antes de poder construir una idea en la mente de otra persona, hace falta contar con su permiso. La gente se muestra cauta por naturaleza antes de abrir su mente —el bien máspreciado que posee— a un perfecto desconocido. Así pues, debes buscar la manera de vencer esa prevención. Y la manera de lograrlo es hacer visible al ser humano que se agazapa, acobardado, en tu interior.

Asistir a una charla es algo completamente distinto a leer un ensayo. Y no sólo por las palabras. No, en absoluto. Es por la persona que pronuncia esas palabras. Para causar impacto, debe producirse una conexión humana. Puedes pronunciar una charla magnífica, con explicaciones clarísimas y razonamientos lógicos de lo más agudos, pero si antes no conectas con el público, tu charla no llegará. Aunque a un cierto nivel se entienda el contenido, no quedará activado sino, simplemente, depositado en algún archivo mental etiquetado como «a olvidar pronto».

Las personas no son ordenadores. Son criaturas sociales con toda clase de rarezas ingeniosas. Han desarrollado armas para protegerse de conocimientos peligrosos que contaminan la visión del mundo de la que dependen. Esas armas tienen nombre: escepticismo, desconfianza, desagrado, aburrimiento, incompreensión.

Y, por cierto, esas armas son de un valor incalculable. Si nuestra mente estuviera abierta a todo el lenguaje que le llega, nuestra vida se desmontaría enseguida. «¡El café da cáncer!» «¡Esos extranjeros son horribles!» «¡Cómprate estos fantásticos cuchillos de cocina!» «Sé cómo hacer que te lo pases bien, cielo»... Todas y cada una de las cosas que oímos se evalúan antes de que nos atrevamos a incluirlas en una idea utilizable.

Así pues, nuestra primera misión como conferenciantes es encontrar la manera de desactivar esas armas y crear un vínculo humano de confianza con los integrantes del público, a fin de que éstos se muestren dispuestos —e incluso encantados— a ofrecerte acceso pleno a su mente durante unos minutos.

Si las metáforas militares no son de tu agrado, regresemos a la idea de que una charla es como un viaje. Es un viaje al que llevas al público. Es posible que hayas planeado una ruta magnífica a un destino muy potente. Pero antes de poder llevar a la gente hasta allí, tienes que conseguir que el viaje parezca atractivo. La tarea número uno es ir hasta donde se encuentra el público y ganártelo. Sí, eres un guía en quien se puede confiar. Sin eso, toda la empresa puede paralizarse antes incluso de empezar.

Nosotros les decimos a los conferenciantes que TED ofrece un público cálido y receptivo. Pero, aun así, se dan grandes diferencias de repercusión entre los que conectan y los que, de manera inconsciente, suscitan escepticismo, aburrimiento o desagrado.

Por suerte, existen numerosas maneras de establecer esa temprana e importantísima conexión. He aquí cinco sugerencias:

Establece contacto visual desde el principio

Los seres humanos somos dados a emitir juicios instantáneos sobre otros seres humanos. Amigo o enemigo. Me gusta o no me gusta. Inteligente o tonto. Seguro de sí mismo o inseguro. Las pistas que usamos para realizar estos juicios rápidos son, con mucha frecuencia, de una superficialidad asombrosa. Por la manera de vestir de alguien. Por su manera de caminar, o de estar de pie. Por su expresión facial. Por su lenguaje corporal. Por la

atención que presta.

Los grandes conferenciantes encuentran la manera de establecer una conexión temprana con su público. Puede ser por algo tan simple como por la confianza con la que salen al escenario, miran a su alrededor, establecen contacto visual con dos o tres personas y sonríen. Fijémonos un poco en los primeros momentos de la TED Talk de Kelly McGonigal sobre las ventajas del estrés:

Tengo que confesar algo. *[Hace una pausa, se vuelve, baja las manos, sonríe tímidamente.]* Pero antes quiero que ustedes me hagan una pequeña confesión a mí. *[Da un paso al frente.]* En el último año *[mira a su alrededor fijamente, de rostro en rostro]* quiero que levanten la mano si han experimentado relativamente poco estrés. *[Sonrisa enigmática, que unos instantes después se convierte en una sonrisa cautivadora.]*

Y ahí se produce una conexión instantánea con el público.

Pero aunque no todos poseamos la misma fluidez expresiva que Kelly, ni seamos tan tranquilos ni tan guapos como ella, algo que sí podemos hacer es establecer contacto visual con los integrantes del público y sonreír un poco. La diferencia es enorme. El artista plástico indio Raghava KK es muy bueno estableciendo contacto visual, y la defensora de la democracia argentina Pia Mancini también. A los pocos segundos del inicio de sus respectivas charlas, te sientes totalmente atrapado.

Hay una razón para que sea así. Los seres humanos hemos desarrollado una capacidad muy sofisticada para interpretar a los demás mirándolos a los ojos. Somos capaces, de manera inconsciente, de detectar el más mínimo movimiento de los músculos oculares en el rostro de otra persona y usar eso para juzgar no sólo cómo se siente, sino si podemos fiarnos de ella. (Y, mientras lo hacemos, ellos hacen lo mismo con nosotros.)

Los científicos han demostrado que la mera acción que ejecutan dos personas al mirarse la una a la otra desencadena actividad en las neuronas espejo por la que, literalmente, uno adopta el estado emocional de la otra persona.

Si yo estoy radiante, te haré sonreír por dentro. Sólo un poco. Pero un poco que importa mucho. Si estoy nervioso, tú también sentirás algo de ansiedad. Nos miramos el uno al otro y nuestras mentes se sincronizan.

Hasta qué punto esto es así es algo que viene determinado en parte

por el grado de confianza mutua que sentimos. ¿Cuál es la mejor herramienta para generar esa confianza? Pues sí: una sonrisa. Una sonrisa natural, humana. (La gente es capaz de detectar las sonrisas falsas, y se siente manipulada al momento. Ron Gutman dio una TED Talk sobre el poder oculto de las sonrisas que merece los siete minutos y medio que dura.)

El contacto visual, apoyado en alguna que otra cálida sonrisa, constituye una tecnología sorprendente capaz de transformar la recepción de una charla. (Aunque es una pena que, en ocasiones, se vea socavada por otra tecnología: la iluminación de los escenarios. Hay instalaciones lumínicas dispuestas de tal modo que impiden que el conferenciante vea a su público. Coméntaselo al organizador del evento con antelación. Si sales al escenario y no sientes la conexión, no hay problema porque pidas que suban las luces de la platea, o que bajen un poco las del escenario.)

En TED, el consejo más importante que damos el día de la charla a quienes van a hablar en público es que establezcan un contacto visual frecuente con los integrantes del público. Muestra calidez y cercanía. Muéstrate real. Sé tú. Eso facilita que confíen en ti, que les caigas bien, y que empiecen a compartir contigo la pasión que sientes.

Cuando salgas al escenario deberías hacerlo pensando en una cosa: en tu auténtico entusiasmo ante la posibilidad de compartir tu pasión con la gente que está sentada ahí, a pocos pasos de ti. No te precipites con la primera frase. Colócate bajo la luz, escoge a un par de personas, mírales a los ojos, saluda con un movimiento de cabeza y sonríe: ya te has puesto en marcha.

Muestra la vulnerabilidad

Una de las mejores maneras de desarmar al público es empezar revelando nuestra propia vulnerabilidad. Es el equivalente a que un *cowboy* entre en un *saloon*, se abra mucho la chaqueta y muestre que no lleva armas. Todo el mundo se relaja.

Brené Brown pronunció una charla maravillosa sobre la vulnerabilidad en TEDxHouston, y la empezó adecuadamente:

Hace un par de años, una organizadora de eventos me llamó porque yo iba a dar una conferencia;

me llamó y dijo: «Intento la manera de describirte en el folleto». «Y, ¿cuál es la dificultad?» Y ella: «Fundamentalmente te escuché hablar. Iba a llamarte investigadora, pero pensé que si lo hacía, nadie vendría porque pensarían que serías aburrida e irrelevante».

Y te enamoras de ella al instante.

Aplicando la misma lógica, si te sientes nervioso, eso es algo que, de hecho, podría actuar a tu favor. El público lo capta al instante y, lejos de despreciarte, como tal vez temas, lo que ocurre es precisamente lo contrario: empieza a apoyarte. A menudo alentamos a los conferenciantes que parecen nerviosos a que sencillamente se muestren dispuestos, si hace falta, a reconocer ese hecho. Si notas que te ahogas, haz una pausa..., busca una botella de agua, da un sorbo y explica de manera sencilla cómo te sientes. «Un momento, un momento... Como veis, estoy un poco nervioso. La emisión se reanudará en breves momentos.» Lo más probable es que consigas un fuerte aplauso, y que el público se muera de ganas de que lo hagas muy bien.

La vulnerabilidad puede ser poderosa en todas las fases de una charla. Uno de los momentos más asombrosos que se han presenciado nunca en TED se produjo cuando Sherwin Nuland, neurocirujano y éxito de ventas, acababa de contar una historia completísima sobre la terapia del electroshock, el tratamiento que aborda las enfermedades mentales severas y que consiste en enviar corrientes eléctricas directamente al cerebro del paciente. Se mostraba conocedor en la materia, divertido, y hacía que todo pareciera de lo más interesante, si bien algo aterrador. Pero en un momento dado se interrumpió: «¿Por qué os estoy contando esta historia en esta reunión?». Entonces dijo que quería compartir con el público algo de lo que no había hablado nunca. Se hizo tal silencio en la sala que se habría oído el vuelo de una mosca.

«Si lo cuento es porque yo soy un hombre que, hace casi treinta años, salvó la vida mediante dos largos tratamientos de terapia por electroshock.» Nuland siguió revelando su propia historia secreta de depresión debilitante, una enfermedad que empeoró hasta tal punto que los médicos se plantearon extirparle una parte del cerebro. Pero, como último recurso, probaron con los electroshocks. Y, finalmente, tras veinte sesiones, funcionó.

Al mostrarse tan vulnerable ante el público, el conferenciante pudo concluir la charla con una fuerza extraordinaria.

Siempre he sentido que, en cierto sentido, era un impostor porque mis lectores no saben lo que acabo de contarles. Así que uno de los motivos por los que he venido hasta aquí a hablar hoy es que quería liberarme de una carga —con franqueza, con egoísmo—, y para que se supiera que quien ha escrito estos libros no es una mente libre de problemas. En todo caso, lo más importante de todo es que una proporción significativa de quienes integran este público tiene menos de treinta años, y me da la impresión de que casi todos ustedes están en la cúspide de una carrera profesional magnífica, emocionante. Podría ocurrirles cualquier cosa. Las cosas cambian. Los accidentes existen. Algo de la niñez regresa y les atormenta. Pueden quedar apartados del camino. Si yo he podido encontrar la manera de regresar a él, créanme, cualquiera puede salir de cualquier adversidad que se le presente en la vida. Y para quienes son mayores, para quienes ya han pasado por momentos difíciles, para quienes tal vez lo hayan perdido todo, como me ocurrió a mí, y hayan empezado una vez más partiendo de cero, algunas de estas cosas les resultarán familiares. Hay recuperación. Hay redención. Y hay resurrección.

Ésta es una charla que todo el mundo debería ver. Sherwin Nuland falleció en 2014, pero su vulnerabilidad, y la inspiración que extraía de ella, siguen vivas.

Estar dispuesto a mostrarse vulnerable es una de las herramientas más poderosas con las que cuenta un conferenciante. Pero, como sucede con todo lo poderoso, debe manipularse con cuidado. Brené Brown ha visto cómo muchos oradores malinterpretaban su consejo, y me comentó: «Compartir con otros algo de manera forzada, falsa, hace que el público se sienta manipulado y que muchas veces se muestre hostil hacia ti y tu mensaje. Mostrarse vulnerable no es compartir en exceso. Existe una fórmula muy simple: la vulnerabilidad sin límites no es vulnerabilidad. Puede ser un intento de conseguir una conexión instantánea, o una llamada de atención, pero no es vulnerabilidad, y no lleva a conectar con el público. La mejor manera que yo he encontrado para tener claro ese punto es examinar nuestras verdaderas intenciones. ¿Compartimos algo al servicio del trabajo que estamos desarrollando en el escenario, o lo hacemos como manera de solucionar cosas nuestras? Si se trata de lo primero, estamos ante algo muy potente. Si se trata de lo segundo, lo que conseguimos con ello es erosionar la confianza que la gente tiene en nosotros».

Brown recomienda fervientemente que *no* compartamos con los demás aspectos personales que no hayamos abordado antes con nosotros mismos.

«Tenemos que ser dueños de nuestras historias antes de que compartirlas con los demás sea algo que se perciba como un regalo. Una historia sólo está lista para ser compartida cuando la curación y el

crecimiento de quien la cuenta no dependen de la reacción del público.»

La vulnerabilidad auténtica es poderosa. Compartir en exceso, no. En caso de duda, prueba con un amigo sincero.

Hazles reír, pero no desternillarse

Concentrarse en una charla puede ser difícil, y el humor es una manera fantástica de atraer al público. Si Sophie Scott tiene razón, una parte de la finalidad evolutiva de la risa es crear lazos sociales. Cuando nos reímos con alguien, sentimos que estamos del mismo lado. La risa es una herramienta magnífica para construir conexiones.

Sin duda, para muchos conferenciantes el humor se ha convertido en una «superarma». La charla de sir Ken Robinson sobre la incapacidad de las escuelas de potenciar la creatividad, que en 2015 ya había conseguido treinta y cinco millones de visualizaciones en TED, se pronunció el último día del encuentro. Y empezó así: «Ha sido estupendo, ¿verdad? Estoy impresionado. De hecho, me voy». El público empezó a reír y, básicamente, ya no dejó de hacerlo. A partir de ese momento, nos tuvo en su poder. El humor aleja la principal resistencia que existe a la hora de asistir a una conferencia. Al ofrecer pequeños obsequios de risa desde el principio, lo que haces es informar sutilmente al público... «Apuntaos al viaje, amiguitos. Vamos a pasarlo en grande.»

Al público que se ríe enseguida contigo llegas a caerle bien. Y si a la gente le caes bien, estará mucho más dispuesta a tomar en serio lo que tengas que decir. La risa anula las defensas de los demás, y de pronto te encuentras con una oportunidad de comunicarte realmente con ellos.

Existe otro gran beneficio de una risa que se suscita al principio de una charla: se trata de una señal poderosa que indica que estás conectando. Monica Lewinski me contó que el momento en que su nerviosismo se desvaneció durante su TED Talk fue cuando el público estalló en carcajadas. Y si es una señal para quien habla, también lo es para el resto de los asistentes. La risa dice: «Nosotros, en tanto que grupo, hemos creado un vínculo con este conferenciante». Y entonces todos prestan más atención.

Asombra constatar que algunos de los mejores conferenciantes

dedican una parte significativa de sus charlas a construir esa conexión. En el caso de sir Ken, citado antes, casi la totalidad de los primeros once minutos es una serie de anécdotas divertidas relacionadas con la educación que no contribuyen demasiado a exponer su idea central, pero que sí sirven para crear un vínculo extraordinario con el público. Al oírlas, pensamos: «Qué divertido es esto. No creía que la educación fuera un tema tan atractivo. Qué persona tan interesante... Me iría con él a cualquier parte». Así, cuando al final se pone serio y pasa al punto principal, que trata sobre la pérdida de creatividad en los colegios, atendemos con gran concentración todas y cada una de sus palabras.

De un modo parecido, en la fascinante charla de Bryan Stevenson sobre la injusticia, éste dedicó la primera cuarta parte del tiempo asignado a contar una única anécdota sobre su abuela, que de niño lo convenció para que no bebiera alcohol en su vida. Su relato terminaba de manera muy graciosa, y de pronto todos nos sentimos profundamente conectados a ese hombre.

Cuidado: dedicar con éxito tanto tiempo a contar historias graciosas es un don especial que no está al alcance de todos nosotros. Aun así, si eres capaz de encontrar una anécdota breve que haga sonreír a la gente, tal vez te sirva para que el resto de tu charla fluya.

Rob Reid, autor de obras cómicas de ciencia-ficción, nos ofreció un tipo de humor muy distinto: la sátira. Su tono de voz, durante toda la charla, se mantuvo serio. Decía estar ofreciendo un análisis sesudo sobre «las matemáticas de la propiedad intelectual». Pero transcurrido el primer minuto, más o menos, la gente empezó a darse cuenta de que se estaba burlando de lo absurdo de unas leyes de la propiedad intelectual que igualan el hecho de descargarse una canción ilegalmente a robar 150.000 dólares. Empezaron a oírse risas, que enseguida se convirtieron en carcajadas.

El truco no siempre funciona, claro está. Un conferenciante TED, hace unos años, creía que resultaba muy gracioso mientras nos contaba una serie de anécdotas, a cual más incómoda, sobre su exmujer. Tal vez un par de amigos sentados entre el público se reían. Los demás torcíamos el gesto. En otra ocasión, otro intentaba pronunciar todas las citas de su charla imitando el acento que suponía que los autores de dichas citas habrían tenido. Tal vez a sus familiares aquello les resultara encantador, pero, sobre un escenario, a los demás nos provocaba vergüenza ajena. (A

menos que cuentes con un gran talento para ello, recomendando encarecidamente evitar los acentos, salvo el propio.)

Hace treinta años los conferenciantes salpicaban sus charlas con chistes basados en el género, la raza y las discapacidades. ¡Ni se te ocurra ir por ese camino! El mundo ha cambiado.

El humor es todo un arte, y no todo el mundo lo domina. Un intento fallido de recurrir al humor es peor que la ausencia de humor. Contar un chiste que te has descargado de internet puede ser un tiro que te salga por la culata. De hecho, los chistes por sí mismos parecen cosas manidas, torpes, poco sofisticadas. Es mejor recurrir a anécdotas divertidas pero reales que tengan una relación directa con el tema de tu charla y que propongan un uso del lenguaje humorístico y encantador.

La persona más graciosa de nuestro equipo es Tom Rielly, que se encarga de nuestro programa de becas, y que durante años pronunciaba el discurso de cierre de nuestro evento, un discurso que hacía que todos los conferenciantes se troncharan de risa. Éstos son sus consejos:

1. Cuenta anécdotas que guarden relación con el tema, en las que el humor aparezca como algo natural. El mejor humor se basa en la observación de las cosas que ocurren a tu alrededor, que después se exageran o se combinan.
2. Ten a mano un comentario gracioso por si metes la pata, el receptor A/V falla o el pulsador no funciona. El público también ha pasado por situaciones parecidas, y te ganarás su comprensión al momento.
3. Incluye humor en los elementos visuales que presentes. También puedes usarlo creando un contraste entre lo que dices y lo que muestras. Ahí, las posibilidades para la risa son muchas.
4. Recurre a la sátira, diciendo lo contrario de lo que piensas y acto seguido revelando tus intenciones, aunque se trata de algo muy difícil de hacer.
5. El cálculo de los tiempos es básico. Si se da un momento para la risa, debes darle una oportunidad para que llegue al público. Tal vez debas armarte de valor y detenerte un instante. Y hacerlo de manera que no parezca que estás pidiendo el aplauso.
6. Muy importante: si no eres una persona graciosa, no intentes serlo. Haz la prueba de tu vis cómica con familiares o amigos, o incluso con algún colega. ¿Se ríen ellos? Si no, cambia lo que pensabas

decir, o sácale más punta.

Peligros (incluso en manos de personas que han recibido el don de la comicidad):

1. Comentarios groseros y términos ofensivos. No vayas por ahí: esto no es un monólogo en una sala de fiestas a altas horas de la madrugada.
2. Las rimas u otras composiciones poéticas supuestamente graciosas.
3. Los juegos de palabras.
4. El sarcasmo.
5. Alargarse mucho.
6. Todo intento de humor basado en la religión, la etnia, la identidad de género, la política. Tal vez los integrantes de esas comunidades puedan usarlo; quienes no forman parte de ellas, definitivamente, no pueden.

Todas estas cosas pueden funcionar en las circunstancias adecuadas, pero añaden muchas posibilidades de que las cosas fallen, o de que resulten ofensivas. Y si el público se ofende, será difícil recuperarlo.

Si tienes pensado dedicarte mucho a hablar en público, merece la pena que investigues qué clase de humor te funciona mejor. Si no encuentras ninguno, no te alteres. El humor no está hecho para todo el mundo. Hay muchas otras maneras de conectar.

Deja a un lado tu ego

¿Querías tú confiar tu mente a alguien totalmente pagado de sí mismo? Nada perjudica más la perspectiva de una charla que la sensación de que quien la pronuncia es un fanfarrón. Y si eso ocurre pronto... ¡Cuidado!

Recuerdo muy bien una TED Talk de hace ya muchos años que empezaba así: «Antes de convertirme en una marca viviente...». A partir de ese preciso instante ya se sabía que la cosa no acabaría bien. El conferenciante estaba muy crecido tras un gran éxito comercial reciente, y estaba claro que nos lo iba a contar todo con pelos y señales. No recuerdo

otra ocasión en que una charla de TED fuera interrumpida, como ésta, por silbidos. ¡Silbidos! Incluso si eres un genio, un atleta fuera de serie y un líder valeroso, es mucho mejor dejar que sea el público el que lo descubra por sí mismo.

Salman Khan, conferenciante TED, lo expresa de una manera muy hermosa:

Sé tú mismo. Las peores charlas son aquellas en las que alguien intenta ser quien no es. Si normalmente te gusta hacer el tonto, haz el tonto. Si eres emocional, sé emocional. La única excepción está en la arrogancia, en el egocentrismo. Si eres arrogante, egocéntrico, tienes que hacer todo lo posible para que no se te note.

Hay conferenciantes que recurren al humor para librarse deliberadamente de su ego.

Dan Pink, un conferenciante experimentado cuya charla sobre la motivación acumula diez millones de visualizaciones, salió al escenario con algo de exceso de confianza y empezó a hablar en un tono de voz más alto de la cuenta. Pero tras las primeras frases, se nos había metido a todos en el bolsillo. Esto es lo que dijo:

Tengo que hacer una confesión de entrada. Hace poco más de veinte años, hice algo de lo que me arrepiento, algo de lo que no estoy especialmente orgulloso, algo que, en muchos aspectos, preferiría que nadie supiera nunca, pero que aquí me siento un poco en la obligación de revelar. A finales de la década de los ochenta, en un momento de locura juvenil, me matriculé en la Facultad de Derecho.

Genial. Después de aquello, lo adoramos sin reservas.

Criticarse uno mismo, hablar mal de uno mismo, es algo que, si lo hace la persona adecuada, puede resultar muy bueno.

A Tony Blair, por ejemplo, se le da muy bien, y usa a menudo la autocrítica para llevarse a su terreno a públicos potencialmente hostiles. En una ocasión, antes de ser elegido primer ministro, empezó a contar una anécdota que, dijo disculpándose, tal vez llevara a la gente a dudar de si estaba capacitado para gobernar. Habló de una visita a los Países Bajos durante la cual, en un almuerzo con dignatarios, conoció a una mujer bien vestida de unos cincuenta años. Ella le preguntó quién era. «Tony Blair.» «¿Y a qué se dedica?» «Dirijo el Partido Laborista británico.» Él, entonces, le preguntó a ella quién era. «Beatriz.» «¿Y a qué se dedica?» *[Pausa incómoda.]* Otro orador habría alardeado, simplemente, de haber

cenado con la reina de Holanda, y habría perdido al público antes de empezar. Al echarse piedras sobre su tejado deliberadamente, Blair suscitó la risa de los demás, afecto y confianza.

El ego aparece de muchas maneras, maneras que pueden resultar en realidad invisibles a un conferenciante acostumbrado a ser el centro de atención.

- Alardear de conocidos importantes.
- Anécdotas que parecen diseñadas sólo para fanfarronear.
- Hablar bien de uno, o de los logros de su empresa.
- Centrar toda la charla sólo en uno mismo, más que en una idea que pueda resultar útil a los demás.

Podría aconsejarte que regresaras a los puntos básicos y recordaras que la finalidad de tu charla es regalar una idea, no autopromocionarse. Pero aun así puede pasársete por alto. Puede costar bastante darse cuenta desde dentro. Todo líder necesita a alguien que le dé su opinión directa y sincera. Alguien que no tenga miedo de disgustar ni ofender llegado el caso. Si te sientes orgulloso de lo que has conseguido recientemente, es importante que hables con esa persona de confianza y que le des la oportunidad de decirte: «Ha estado muy bien en algunas partes, pero, sinceramente, se te nota un poco creído».

Cuenta una historia

Contar historias es tan importante que todo el capítulo siguiente está dedicado a eso, pero una de sus funciones más importantes es crear una conexión con el público.

Las historias, los relatos, los cuentos, nos gustan desde que nacemos. Instantáneamente suscitan interés, empatía, emoción, intriga. Pueden situar de manera extraordinaria el contexto de una charla y hacer que la gente se interese por el tema.

Una historia potente puede aparecer en cualquier momento de la charla. Puede ser una manera estupenda de abrirla, una manera estupenda de ilustrar algo en la parte central, y, a veces, aunque menos a menudo,

una manera estupenda de concluir.

Ernesto Sirolli quería dar una charla sobre un enfoque mejor a la ayuda al desarrollo en África. Si tu intención es abordar un tema duro como ése, es muy buena idea conectar con el público desde el principio. Así lo hizo él:

Nuestro... primer proyecto... fue uno en el que nosotros, los italianos, decidimos enseñar al pueblo zambiano a cultivar comida. Así que llegamos allí con semillas italianas, al sur de Zambia, a un valle maravilloso, río Zambeze abajo, y nosotros enseñando a los lugareños a cultivar tomates y calabacines italianos... Y ellos, claro está, no tenían el menor interés en aprenderlo... y a nosotros nos asombraba que aquellas personas, en un valle tan fértil, no tuvieran ningún tipo de agricultura. Pero en lugar de preguntarles cómo era posible que no cultivaran nada, decíamos, simplemente: «Gracias a Dios que estamos aquí, justo a tiempo para salvar al pueblo zambiano del hambre». Y es que, claro, en África todo crecía muy bien. Y nos salían unos tomates buenísimos... Y no nos lo creíamos, y les decíamos a los zambianos: «Mirad qué fácil es aquí la agricultura». Cuando los tomates ya estaban muy bien, maduros, rojos, de noche salieron del río unos doscientos hipopótamos y se lo comieron todo. Y les dijimos a los zambianos: «¡Dios mío, los hipopótamos!». Y los zambianos nos dijeron: «Por eso aquí no tenemos agricultura».

Cuando uno consigue unir sentido del humor con autocrítica y con una idea en una única historia, se garantiza un buen inicio.

Las anécdotas con el potencial de generar la mejor conexión son las que tratan personalmente de nosotros y de las personas cercanas a nosotros. Historias de fracasos, de dificultades, de desgracias, de peligros o de desastres, relatadas de manera auténtica, suelen ser los momentos en que quienes asisten a la charla pasan del simple interés a la implicación profunda. Han empezado a compartir contigo algunas de tus emociones. Han empezado a preocuparse por ti. Has empezado a caerles bien.

Pero cuidado: hay historias que pueden parecer fanfarronerías, o emocionalmente manipuladoras. Cuando explicas tu manera extraordinaria de convertir un problema en una solución emocionante, lejos de conectar con el público puedes estar alejándolo. Cuando sacas la foto de tu hijo mayor de la cartera en el momento final de tu charla, declaras que le han diagnosticado una enfermedad terminal y dices que le dedicas la charla a él, quizá en vez de lograr la comprensión del público consigas que éste se sienta incómodo.

En este punto, el criterio es ser, simplemente, auténtico. ¿Es el verdadero tú el que cuenta la historia? Una buena prueba es imaginar si contarías esa misma historia a un grupo de buenos amigos. Y si la respuesta es afirmativa, cómo lo harías. Los amigos son buenos

detectores de lo poco auténtico. Y el público también. Sé sincero y no te equivocarás mucho.

Este consejo se aplica a todo este capítulo dedicado a la conexión. Algunas veces he descrito estas sugerencias como herramientas, o técnicas. Es importante que no lleguen de ese modo. Deben formar parte de un deseo auténtico de conectar. Tú eres un ser humano. Tu público está formado por seres humanos. Piensa en ellos como en amigos tuyos. Así que, sencillamente, llega hasta ellos.

Ah, la política...

No puedo terminar este capítulo sin mencionar al mayor asesino de conexión que existe: el pensamiento tribal. Ya sea en política, religión o raza, la gente que forma parte de un colectivo que ha rechazado en conjunto las ideas que tú pretendes exponer constituye, por decirlo suavemente, todo un reto como público.

¿Mi referencia a Tony Blair ha hecho que te indignes conmigo? Tras años en el poder, y sobre todo a causa de su apoyo a la guerra de Iraq, se convirtió en una persona odiada por algunos, hasta el punto de que la sola mención de su nombre provocaba aumentos de los niveles de estrés. A ellos, el ejemplo anterior les habrá parecido mal escogido, y habrán pasado por alto su finalidad explicativa.

La política puede llevar a eso. La religión, también. Hay opiniones que se sostienen tan hondamente que, si un conferenciante parece amenazarlas, la gente entra en un modo distinto. En lugar de escuchar, se cierran en banda, y echan humo por las orejas.

Se trata de un gran problema. Una de las conferencias con más repercusión de los últimos tiempos fue la que impartió Al Gore, en el marco del ciclo de presentaciones que inició en 2005, y que se convirtió en el documental *Una verdad incómoda*, en la que se denunciaba una crisis climática global. En ella, Gore hacía un uso muy potente de todas las técnicas imaginables en lo que a charlas se refiere: diapositivas impactantes, discurso lógico bien medido, elocuencia, sentido del humor, defensa apasionada, burla despiadada de las opiniones contrarias, e incluso una anécdota personal, conmovedora, sobre su hija. Cuando

pronunció su conferencia en una sesión especial de TED, fuera de programa, ésta tuvo una repercusión profunda en la vida de muchos participantes, que se persuadieron de la necesidad de dejar sus empleos y dedicarse por completo a cuestiones relacionadas con el cambio climático.

Pero había un problema: Al Gore era un político en un país fuertemente dividido por fronteras partidistas. Nuestros instintos partidistas alzan barreras casi infranqueables contra la propaganda de las líneas enemigas. La mitad del país conectó más que nunca con Gore, hizo suya la causa de *Una verdad incómoda* y modificó de manera permanente su visión del mundo. Pero la otra mitad no conectó con él en absoluto. Sencillamente, se cerró en banda. El mero hecho de que la defensa de aquella causa la encabezara Al Gore implicaba que no podía ser cierta. Un decenio después, el tema del clima sigue tan politizado como siempre. Lo que debería ser una cuestión científica se ha convertido, trágicamente, en una adscripción política. (Es posible que lo mismo hubiera ocurrido en la izquierda si Dick Cheney o Karl Rove hubieran liderado la defensa de alguna gran cuestión de alcance global.)

La toxicidad de nuestras no-conversaciones políticas (y religiosas) es una de las verdaderas tragedias del mundo moderno. Cuando las personas no se muestran dispuestas a escuchar, la comunicación no es posible.

Si quieres llegar a gente que se muestra en desacuerdo radical contigo, tus únicas opciones pasan por ponerte en su piel hasta donde puedas. No recurras a términos que puedan desencadenar reacciones tribales. Parte de una visión del mundo «desde *sus* ojos». Y usa todas y cada una de las herramientas descritas aquí para construir una conexión basada en la humanidad que compartís.

Afortunadamente, la mayoría de oportunidades para hablar en público se dan ante públicos receptivos. En esos casos, la conexión con los asistentes sí debería ser posible, y en esos casos tu charla podrá brillar de verdad.

6

Narración

El irresistible encanto de las historias

Las historias nos han ayudado a convertirnos en quienes somos. Y lo digo en sentido literal. Según apuntan sólidos indicios arqueológicos y antropológicos, la mente humana evolucionó paralelamente al relato de historias.

Hace aproximadamente un millón de años nuestros antepasados homínidos empezaron a dominar el uso del fuego y parece que ello tuvo una profunda repercusión en su desarrollo. Calor, sí. Defensa contra los depredadores, sí. Cocción de alimentos, con las notables consecuencias que ello implicó para el crecimiento de nuestro cerebro, sí. Pero ocurrió algo más.

El fuego creó un nuevo imán para la vinculación social. El calor que desprendía y su luz parpadeante hacían que la gente se congregara a su alrededor cuando anochecía. Parece que ocurrió así en todas las antiguas culturas de cazadores-recolectores durante los últimos trescientos mil años.

¿Y qué hacían durante todo el tiempo que pasaban juntos? Parece que, en muchas culturas, adquirió preeminencia una forma concreta de interacción social: contar historias.

La antropóloga Polly Wiessner ha dedicado cuarenta años a investigar ciertas culturas de recolectores y a registrar periódicamente quién decía qué, y cuándo. En 2014 publicó un estudio en el que demostraba la diferencia espectacular que existía entre sus encuentros diurnos y los

nocturnos. Las conversaciones que mantenían de día, incluso aquellas en las que participaban grupos más numerosos, se concentraban en cuestiones sociales y en cotilleos sociales. De noche, los ánimos se suavizaban. Podía haber cantos, bailes, rituales. Pero la mayor parte del tiempo lo dedicaban a relatar historias. Cuentos que traían a gente de lugares lejanos hasta la hoguera y hasta los corazones y las mentes de quienes los escuchaban. Relatos de vivos y de muertos. Presentes y lejanos. Historias que suscitaban hilaridad, tensión, temor. Historias contadas por hombres. Historias contadas por mujeres. A menudo, los mejores cuentacuentos eran ancianos. En algunos casos, habían perdido la vista, pero los demás seguían venerándolos por su capacidad para contar historias.

La profesora Wiessner me contó que aquellas historias desempeñaban un papel crucial, pues contribuían a ampliar la capacidad de la gente para imaginar y soñar, y para entender las mentes de los demás. Permitían a las mentes humanas explorar inmensas redes sociales y construir comunidades imaginadas que iban mucho más allá de los límites de su grupo social local. Sus relatos daban estatus social a los grandes contadores de historias, y proporcionaban ideas prácticas a quienes las escuchaban. (Por ejemplo, una persona atenta podía aprender a evitar los peligros descritos en los relatos que podían implicar perder la vida.) Así pues, es probable que, a medida que los seres humanos modernos fueran evolucionando, aquellas aptitudes para narrar y escuchar fueran seleccionándose y conservándose.

Es decir, que no se trata solamente de que nos encante escuchar historias, es que, seguramente, éstas contribuyeron a dar forma a la manera de compartir y recibir información de nuestra mente.

Sin duda, el poder de las historias se ha mantenido hasta el presente, como ponen en evidencia las industrias multimillonarias que crecen en torno a novelas, películas y programas de televisión.

Y no sorprende descubrir que muchas de las mejores charlas se basan en un relato, en una historia contada. A diferencia de lo que ocurre con las explicaciones difíciles o los argumentos complejos, todo el mundo puede identificarse con una historia. Por lo general cuentan con una estructura lineal simple que facilita su seguimiento. Sencillamente, dejas que quien las cuenta te lleve de viaje, paso a paso. Gracias a nuestra larga historia de hogueras de acampada, a nuestra mente se le da muy bien

seguirlas.

Y un aspecto natural de escuchar historias es que empatizamos con las experiencias de los personajes. Nos vemos inmersos en sus pensamientos y emociones. De hecho, sentimos físicamente lo que sienten; si están estresados, excitados, emocionados, nosotros también lo estamos. Y eso nos hace preocuparnos por el desenlace. Mantenemos la atención.

¿Cuáles son los elementos de una gran historia? La fórmula clásica es la siguiente: un protagonista con unas metas concretas se tropieza con un obstáculo inesperado y se produce una crisis. El protagonista intenta vencer el obstáculo en cuestión, lo que conduce a un clímax y finalmente a un desenlace. (También puede haber interrupciones y giros en el argumento.)

Cuando se trata de compartir una historia desde un escenario, recuerda poner el énfasis en cuatro cosas:

- Bácala en un personaje por el que tu público pueda sentir empatía.
- Crea tensión, ya sea a través de la curiosidad, de la intriga social o de un peligro real.
- Ofrece el nivel adecuado de detalle. Si aportas poco, la historia no resultará vívida; si aportas demasiado, se estancará.
- Concluye con una resolución satisfactoria, ya sea divertida, conmovedora o reveladora.

Por supuesto, todo depende en gran medida de la ejecución, así que merece la pena afinar bien las historias. A menudo, sobre todo cuando las extraemos de nuestra propia vida, tendemos a sobrecargarlas de detalles que nos resultan importantes a nosotros, pero que un público más amplio no necesita conocer. O, peor aún, nos olvidamos una parte esencial del contexto sin la que la historia no tiene demasiado sentido.

He aquí una gran historia:

Una vez, cuando tenía once años, mi padre me llevó a pescar. Estábamos los dos en una barquita muy pequeña, a cinco millas de la costa, cuando se desencadenó una gran tormenta. Papá me puso un chaleco salvavidas y me susurró al oído: «¿Confías en mí, hijo?». Yo asentí. Él me lanzó por la borda. *[Pausa.]* Lo digo en serio. Me tiró al mar, así, sin más. Caí al agua y me quedé flotando en la superficie, haciendo esfuerzos por respirar. El agua estaba helada. Las olas me aterraban. Eran monstruosas. Entonces... papá se lanzó al agua y vino a por mí. Observamos con horror que la barquita volcaba y se hundía. Pero él me sostenía todo el rato, me decía que todo saldría bien. Quince minutos después llegó el helicóptero de los guardacostas. Lo que ocurrió fue que mi padre

sabía que la barca estaba dañada y que iba a hundirse, y había comunicado nuestra localización exacta. Supuso que era mejor lanzarme a mar abierto que arriesgarse a que me quedara atrapado en la barca cuando ésta volcara. Así fue como aprendí el verdadero significado de la palabra «confianza».

Y, a continuación, cómo no hay que contarla.

Aprendí qué significaba confiar en mi padre cuando tenía ocho años y nos vimos en medio de una tormenta mientras pescábamos caballas. Antes de que se formara la tormenta, no habíamos logrado pescar ni una. Papá sabía que la barca iba a hundirse, porque era una de aquellas hinchables, de la marca Saturn, que normalmente son bastante resistentes pero que ya se había pinchado en una ocasión y papá temía que pudiera volver a ocurrir. En todo caso, aquella tormenta era demasiado fuerte para una barca hinchable, y ya empezaba a hacer aguas. Así que llamó al servicio de rescate de los guardacostas, que en aquella época estaba disponible las veinticuatro horas del día, siete días a la semana, no como ahora. Les comunicó nuestra posición y entonces, para evitarnos el riesgo de quedar atrapados debajo si la barca volcaba, me puso un chaleco salvavidas y me lanzó por la borda antes de tirarse él al agua. Entonces los dos esperamos a que llegaran las guardacostas y, sí, quince minutos después apareció el helicóptero (creo que era un Sikorsky MH-60 Jayhawk) y no tuvimos ningún problema.

La primera historia cuenta con un personaje por el que nos preocupamos, y transmite un intenso dramatismo que crece hasta el punto de generar incredulidad antes de resolverse de una manera preciosa. La segunda versión es un lío. El dramatismo desaparece al revelarse demasiado pronto las intenciones del padre. Ni se intenta siquiera compartir la experiencia real del niño. Se incluyen numerosos detalles que resultan irrelevantes para la mayor parte del público, mientras que otros que sí importan, como el de las olas gigantes, se ignoran por completo. Lo peor de todo es que la frase clave, que cierra el círculo de la historia («¿Confías en mí, hijo?»), se pierde. Si piensas contar una historia, asegúrate de saber *por qué* la cuentas, y haz lo posible por descartar los detalles que no sean necesarios para demostrar lo que pretendes demostrar, y por incluir la cantidad suficiente de elementos para que la gente imagine de manera vívida qué ocurrió.

Algunas de las mejores charlas se construyen en torno a una única historia. Esta estructura reporta a quien habla en público inmensos beneficios:

- Se respeta la línea argumental. (Es, simplemente, el arco narrativo de la historia.)
- Con tal de que el relato sea convincente, puede suscitarse una

reacción intensa en el público.

- Si la historia trata de ti mismo, generarás empatía respecto a algunas de las cosas que más te importan.
- Te resulta fácil recordar lo que vas a decir porque la estructura es lineal y tu cerebro se siente extremadamente cómodo recordando un hecho tras otro.

Así pues, muchos conferenciantes aprovechan su ocasión de hablar simplemente compartiendo con los demás su propia historia. Es el tipo de charla más sencillo, más fácil de preparar, de todos los que existen. Y tiene una ventaja. Todos conocemos nuestra historia. Es evidente que sabemos más de ella que todos los demás presentes en la sala.

Si tu viaje ha sido excepcional, y si en tu relato hay coherencia, este tipo de charla puede funcionar muy bien.

Pero aquí también hay una trampa: recuerda, el objetivo es dar. Y eso es algo que, a veces, con las historias personales, no se consigue. Tal vez sí entretienen, intrigan, o suponen una inyección para el ego de quien pronuncia la charla. Pero no necesariamente aportan al público algo que se puedan llevar consigo: ideas, información aplicable, perspectiva, contexto, esperanza.

Y es sin duda una lástima. Una de las principales razones por las que rechazamos solicitudes de charlas en TED se da precisamente cuando nos ofrecen una serie de anécdotas cautivadoras a las que les falta una idea central que enlace todo el relato. Y es algo que nos rompe el corazón, porque los conferenciantes son a menudo personas maravillosas, fascinantes. Pero sin el envoltorio de una idea se trata de una oportunidad perdida.

El cambio básico consiste, pues, en revisar ese viaje nuestro buscando algo que enlace momentos clave de manera que quienes nos escuchan puedan extraer un significado de ellos. Sin eso, incluso si nuestra vida ha sido impresionante, la charla podrá parecer errática y autocompasiva. Por el contrario, si el viaje revela algo potente que hayamos aprendido, y si compartimos con humildad, sinceridad y vulnerabilidad cada paso de dicho viaje, los demás lo emprenderán gustosamente con nosotros.

Existe también otro aspecto básico irrenunciable cuando queremos contar nuestra propia historia: tiene que ser verdadera. Es algo que puede parecer evidente pero... ¡Ay! Los conferenciantes sienten a veces la

tentación de exagerar, o incluso de inventar. Precisamente por el gran impacto que puede suscitar su historia, quieren colocarse a sí mismos o a las entidades que representan bajo la luz más propicia, y para ello, a veces, cruzan esa línea llamada «verdad». Hacerlo es la manera más fácil de destruir su reputación. Cuando las charlas se hacen públicas, puede llegar a haber miles de ojos observándolas. Basta con que una persona se dé cuenta de que algo no encaja para que la situación se le complique mucho a quien dio la charla. No merece la pena arriesgarse.

Cuando combinas una historia verdadera con el deseo de usarla en beneficio de los demás, muy posiblemente ofrecerás a quienes te escuchan un regalo extraordinario.

La psicóloga Eleanor Longden estaba dispuesta a compartir con el público que en sus años universitarios empezó a oír voces en su cabeza, lo que desembocó en un diagnóstico de esquizofrenia, en un ingreso hospitalario y en ideas de suicidio. La historia, en sí misma, resulta interesantísima, pero ella la construye de tal modo que el público sale de la charla habiendo recibido información reveladora sobre la esquizofrenia, la enfermedad mental y la manera de replantear las reacciones ante ella. He aquí parte de su conclusión:

No existe mayor honor ni privilegio que contribuir a ese proceso de curación para alguien; dar testimonio, tender una mano, compartir la carga del sufrimiento de otro, y mantener la esperanza en su recuperación. Asimismo, para los supervivientes de angustias y adversidades, saber que no es inevitable vivir nuestra vida definidos siempre por las cosas dañinas que nos han ocurrido. Somos únicos. Somos irremplazables. Lo que se halla en nuestro interior nunca puede ser del todo colonizado, distorsionado ni arrebatado. La luz nunca se apaga.

El explorador Ben Saunders emprendió una expedición al Polo Sur que casi le cuesta la vida. Es un excelente narrador, y posee unas fotografías muy buenas con las que ilustrar lo que le ocurrió. A medida que se acercaba al final de su charla, todos esperábamos con gran expectación los consejos habituales que los aventureros nos ofrecen: que vayamos en pos de nuestro yo verdadero en cualquier reto al que nos enfrentemos. Pero Ben nos sorprendió. Compartió con nosotros algunos momentos oscuros que había vivido desde el viaje, y nos dijo que el destino con el que llevaba años soñando le había resultado menos satisfactorio que el viaje en sí. ¿La idea clave? No coloques tu felicidad en el futuro.

Si no nos sentimos a gusto aquí, hoy, ahora, en nuestros viajes, entre los líos y las luchas en las que vivimos todos, los finales abiertos, las listas a medio terminar de cosas que hay que hacer, las veces que nos decimos «la próxima vez lo haré mejor», entonces es posible que no lleguemos a sentirnos a gusto nunca.

El escritor Andrew Salomon expuso las humillaciones a las que se sintió expuesto de niño, incluso antes de declararse homosexual, y convirtió su historia en un apasionante ensayo sobre la identidad con el que todo el mundo podía sentirse identificado y del que todo el mundo podía aprender.

Siempre hay alguien que quiere apoderarse de nuestra humanidad, y siempre hay historias que nos la devuelven. Si vivimos bien con nosotros mismos, podemos derrotar el odio y enriquecer la vida del prójimo.

La hilarante celebración de la importancia de la creatividad en los niños que hace sir Ken Robinson se basa en una anécdota, en una historia. Describe que un doctor, en la década de los treinta, se fijó en que una joven que suspendía en el colegio sentía unas ganas irreprimibles de bailar. En lugar de medicarla, convenció a su madre para que la matriculara en una academia de danza. Aquella joven era Gillian Lynne, que con el tiempo llegó a ser una coreógrafa de inmenso éxito junto a Andrew Lloyd Webber. Esa historia, contada con el estilo inimitable de sir Ken Robinson, es una ilustración conmovedora de los peligros y el potencial del tratamiento que se da a la creatividad en las escuelas, y es la parte de la charla que transforma las risas en inspiración.

El poder de la parábola

Hay historias cuidadosamente pensadas para ser metáforas. Existe un término muy útil para definir este tipo de relatos: *parábolas*.

Tradicionalmente, una parábola es una historia que incorpora una lección moral o espiritual. Se trata de una herramienta usada por maestros religiosos a lo largo de la historia, con muy buenos resultados. Creo que estaremos de acuerdo en que las historias de Jesús cuentan con más seguidores que las de sir Ken. En todo caso, el significado de la palabra puede ampliarse para que abarque cualquier historia que incorpore el

poder de la metáfora.

El profesor de Derecho Lawrence Lessig es un excelente suministrador de parábolas. Llegó a TED en 2013 para denunciar que el proceso político estadounidense se había corrompido irremediablemente por culpa del dinero. Nos hizo imaginar un país chiflado llamado Lesterlandia en el que sólo la gente llamada «Lester» tuviera derecho a voto. Sin duda, se trataría de algo ridículo. Pero entonces nos reveló que el número de personas que se llaman Lester en Estados Unidos equivale aproximadamente al número de los financiadores políticos de peso en el país. Y que las prioridades de los miembros del Congreso las establecen en gran medida esos financiadores, por lo que, en la práctica, son sólo las opiniones y los votos de ellos los que cuentan. Según esta parábola, todos vivimos en Lesterlandia.

El escritor Malcolm Gladwell también está especializado en parábolas, y el interés que suscitan se refleja en lo mucho que se venden sus libros y en la gran cantidad de visualizaciones que consiguen sus TED Talks. Por increíble que pueda parecer, su charla más popular es un relato sobre el desarrollo de nuevas variedades de salsas para espaguetis. Pero el caso es que él lo usa como parábola para explicar que la gente quiere cosas muy distintas pero muchas veces no halla las palabras idóneas para expresarlas, hasta que uno encuentra las preguntas adecuadas que formular.

Lo que satisface de cada una de esas charlas es la manera en que extraen el significado de la historia. No se trata de insultar la inteligencia de los asistentes dándoles muy masticada la conclusión exacta que deben extraer de la historia que has contado. Pero sí hay que asegurarse del todo de que se les proporcionan los suficientes puntos para que los vayan uniendo con una línea.

Y es ahí donde conocer a cada público resulta de gran importancia. Una parábola puede funcionar muy bien ante unos asistentes que ya están familiarizados con tu campo de conocimiento, pero quienes se encuentren fuera de él tendrán que hacer un mayor esfuerzo para dilucidarla. Es importante probar el material con alguien que conozca al público para ver si llega a éste con claridad pero sin torpeza.

Surgen muchos otros riesgos cuando uno emprende la ruta de la parábola. A veces la analogía no acaba de encajar del todo. Puede desorientar más que ilustrar. O uno dedica tanto rato a contar la historia

que luego no le queda tiempo para dibujar las conclusiones necesarias. En todo caso, lo bueno es que una parábola puede entretener, informar y motivar, todo a la vez.

Las historias cumplen también con otra función poderosa: la explicación. Para ese propósito no suelen ser la atracción principal, pero sí sirven de apoyo. Y suelen darse en forma de inserciones breves diseñadas para ilustrar o reforzar una idea. En el capítulo siguiente profundizaremos en dicho uso.

Entretanto, recuerda esto: las historias reverberan profundamente en los seres humanos. Al pronunciar tu charla en forma de historia, o de una serie de historias relacionadas, lograrás que se incremente inmensamente tu conexión con el público. Pero, por favor, que signifique algo.

7

Explicación

Cómo explicar conceptos difíciles

Daniel Gilbert, psicólogo de Harvard, llegó a TED con una tarea imponente: en una sola charla breve se proponía explicar un concepto sofisticado denominado «felicidad sintetizada», así como por qué ésta nos llevaba a realizar predicciones muy inexactas sobre nuestro propio futuro.

Veamos cómo empezó. He aquí el inicio de la charla:

Cuando dispones de veintiún minutos para hablar, dos millones de años parecen una eternidad.

Una frase inicial anclada en el aquí y el ahora pero que de inmediato crea intriga:

Pero, evolutivamente, dos millones de años no son nada. Y sin embargo, en dos millones de años, el cerebro humano ha triplicado su masa y ha pasado del medio kilo de este antepasado nuestro, el [Homo] habilis, a esta pieza de un kilo y trescientos cincuenta gramos que todos tenemos entre oreja y oreja. ¿Qué tenían los cerebros grandes que hacían que la naturaleza quisiera que todos tuviéramos uno?

¿Sientes una chispa de curiosidad? Ése es el primer paso para obtener una explicación satisfactoria. Una vez la mente se siente intrigada, se abre. Quiere ideas nuevas.

Gilbert sigue tentándonos:

Bien, pues resulta que cuando el cerebro triplica su tamaño, no sólo se vuelve tres veces mayor, sino que obtiene nuevas estructuras. Y una de las razones principales por las que el cerebro creció

tanto es que desarrolló una parte nueva llamada... corteza prefrontal. ¿Qué es eso tan importante que hace por nosotros la corteza prefrontal como para justificar una reestructuración arquitectónica integral del cráneo humano en un abrir y cerrar de ojos evolutivo?

Sin dejar de estimular nuestra curiosidad, Gilbert acaba de colarnos el primer concepto que irá construyendo: el de la corteza prefrontal.

Una de las cosas más importantes que hace: es un simulador de experiencias. Los pilotos practican con simuladores de vuelo para no cometer errores reales en aviones. Los seres humanos cuentan con ese maravilloso recurso de adaptación por el que, de hecho, tienen experiencias en su cabeza antes de ponerlas a prueba en la vida real. Se trata de un truco que ninguno de nuestros antepasados podía ejecutar, y que ningún otro animal es capaz de hacer como nosotros. Se trata de una adaptación maravillosa. Es tan importante como los pulgares oponibles, el bipedismo o el lenguaje, en tanto que es una de las cosas que sacó a nuestra especie de los árboles y la llevó a los centros comerciales.

Camuflado entre capas de humor nos llega otro concepto interesante: el de «simulador de experiencias». Se trata de una pieza clave. Y se nos ofrece gracias a una metáfora muy sencilla: la del simulador de vuelo. Nosotros ya sabemos lo que es, por lo que podemos imaginar qué puede ser un simulador de experiencias. Pero ¿podría quedar más claro con un ejemplo? Pues sí:

Si la marca de helados Ben & Jerry no tiene un sabor de «cebolla e hígado» no es porque lo prepararan, lo probaran y les diera asco. Es porque, sin levantarnos del sofá, somos capaces de simular ese sabor y sentir asco antes de preparar el helado.

Un sencillo y vívido ejemplo del simulador en acción, y lo entendemos todo perfectamente. Pero ahora la charla da un giro intrigante:

Veamos de qué manera funcionan nuestros simuladores de experiencias. Llevemos a cabo un rápido diagnóstico antes de que yo prosiga con el resto de la charla. He aquí dos futuros distintos que les invito a contemplar. Pueden intentar simularlos y decirme cuál de los dos preferirían. Uno de ellos es ganar la lotería. El otro es convertirse en parapléjico.

Los asistentes a la charla se ríen, aunque algo nerviosos, y se preguntan qué viene a continuación. Y lo que viene a continuación es una diapositiva realmente asombrosa: Gilbert nos muestra datos que apuntan a que, un año después de ganar la lotería o desarrollar una paraplejia, los dos grupos son, de hecho, igual de felices. ¿Qué? ¿Cómo? Eso no puede estar bien. Ese concepto nuevo de simulador de experiencias te ha llevado

de pronto a un lugar que no esperabas. A un lugar incomprensible. Los hechos que se te presentan no tienen sentido. Experimentas una brecha de conocimiento, y tu mente desea que esa brecha sea cubierta lo antes posible.

De manera que Gilbert procede a cubrirla, y lo hace ofreciendo otro concepto nuevo:

La investigación que ha llevado a cabo mi laboratorio... ha revelado algo que a nosotros nos resulta bastante desconcertante, algo que nosotros denominamos «el sesgo del impacto», y que es la tendencia del simulador a funcionar mal... para hacernos creer que distintos resultados se diferencian más entre sí de lo que en realidad se diferencian.

Al darle un nombre —«el sesgo del impacto»— el misterio, en cierto modo, se vuelve más creíble. Pero nuestra curiosidad se enciende más que nunca en su intento de vencer ese vacío. ¿Es realmente posible que malinterpretemos nuestros niveles de felicidad futura hasta ese punto? Gilbert alimenta esa veta de curiosidad revelándonos su concepto clave:

Desde trabajos de campo hasta estudios en laboratorio, vemos que ganar o perder en unas elecciones, ganar o perder a una pareja sentimental, conseguir o no un ascenso, aprobar o suspender un examen en la universidad, etcétera, etcétera, tienen menos impacto, menos intensidad, y mucha menor duración de lo que la gente da por supuesto que tienen. Y esto casi me deja helado: un estudio reciente que muestra cómo afectan los grandes traumas de la vida a la gente apunta a que, si se trata de algo que ocurrió hace más de tres meses, salvo en algunas excepciones, no tiene el menor impacto en tu felicidad.

¿Por qué? Porque la felicidad puede ser sintetizada... Los seres humanos cuentan con algo que podría considerarse como una especie de sistema inmunitario psicológico. Un sistema de procesos cognitivos, en gran medida inconscientes, que les ayudan a cambiar sus visiones del mundo para que se sientan mejor en los mundos en los que se encuentran.

Ahí la tienes, la felicidad sintética explicada. Se ha construido sobre los conceptos de la «corteza prefrontal», el «simulador de experiencias» y el «sesgo del impacto». Y, para aclararla, Gilbert recurre a otra metáfora, la del «sistema inmunitario». Tú ya sabes qué es un sistema inmunitario, por lo que pensar en esto como en un «sistema inmunitario psicológico» es fácil. El concepto no se ofrece en un solo paso, sino pieza a pieza, y con metáforas que te guían y te muestran la manera de hacerlas encajar.

Pero es posible que sigamos sin creérnoslo del todo. Así que Gilbert nos hace saber que sí, que quiere decir lo que parece estar diciendo, y lo hace compartiendo con nosotros una serie de ejemplos sobre el funcionamiento del sistema inmunitario de varias personas:

- Un político caído en desgracia y agradecido de haber caído en desgracia.
- Un preso condenado a pesar de ser inocente que describe sus treinta y siete años en la cárcel como «una experiencia gloriosa».
- Y Pete Best, el batería rechazado de los Beatles, quien, en unas declaraciones muy conocidas, dijo: «Soy más feliz de lo que lo habría sido con los Beatles».

Y con estos ejemplos, sin duda, nos lleva a su terreno y nos convence. Gilbert prosigue indicándonos que dicho fenómeno se observa en todas partes, y que podemos vivir una vida más sabia y más feliz si lo tenemos en cuenta. En el fondo, ¿por qué perseguimos la felicidad cuando tenemos en nosotros mismos la capacidad de fabricar todos los productos que deseamos?

Pero ya hemos visto lo suficiente como para revelar los elementos fundamentales de una explicación magistral. Recapitulemos:

Paso 1: Empezó en el punto en el que nos encontrábamos. Tanto literalmente —«Cuando dispones de veintiún minutos para hablar...»— como conceptualmente, sin intimidantes presuposiciones sobre nuestros conocimientos de psicología o neurociencia.

Paso 2: Encendió una hoguera llamada «curiosidad». La curiosidad hace que nos preguntemos «por qué» y «cómo». Es la sensación de que hay algo que no acaba de encajar. De que existe un vacío de conocimiento que no se ha llenado. Eso es algo que ocurrió casi al principio, y se cubrió de inmediato de manera teatral con sus datos inesperados sobre paraplégicos y ganadores de lotería.

Paso 3: Presentó los conceptos uno a uno. No puedes entender el concepto principal si antes no te muestran las piezas de las que depende, en este caso la «corteza prefrontal», el «simulador de experiencias» y el «sesgo del impacto».

Paso 4. Recurrió a metáforas. Le hicieron falta metáforas como la del simulador de vuelo y la del sistema inmunitario psicológico para dejar

claro de qué estaba hablando. Para que una explicación resulte satisfactoria debe tomar los hechos desconcertantes y construir una conexión entre ellos y algún modelo mental del mundo ya existente para alguien. Las metáforas y las analogías son herramientas clave necesarias para lograrlo. Ayudan a dar forma a la explicación hasta que finalmente ésta encaja y se produce ese tan satisfactorio «¡ajá!».

Paso 5. Usó ejemplos. Pequeñas historias, como la de Pete Best, ayudan a fijar en su sitio las explicaciones. Es como decirle al cerebro: ¿Te parece que entiendes esta idea? Pues entonces intenta aplicarla a estos hechos. Si encaja, es que ya lo has entendido.

Al final de la explicación, nuestro modelo mental del mundo ha quedado actualizado. Es más rico, más profundo, más verdadero. Un mejor reflejo de la realidad.

La explicación es el acto que de manera consciente incorpora un elemento nuevo al modelo mental de alguien, o que reordena elementos ya existentes de un modo más satisfactorio. Si, como ya he sugerido, el objetivo de una gran charla es construir una idea en el interior de la mente de alguien, entonces la explicación es la herramienta esencial para alcanzar dicho objetivo.

Muchas de las mejores TED Talks alcanzan su grandeza mediante explicaciones magistrales. Y existe una hermosa palabra para definir el regalo que nos hacen: «Comprensión». Podemos definirla como la actualización de una visión del mundo para que refleje mejor la realidad.

Existen indicios, procedentes de distintas fuentes —desde la neurociencia hasta la psicología, pasando por la teoría educativa— de que así es como debe producirse la comprensión. Ésta se construye como una jerarquía en la que cada capa suministra los elementos que construyen la capa siguiente. Empezamos con lo que sabemos, e incorporamos pedazos pieza a pieza; cada parte se posiciona gracias al uso de un lenguaje que ya se comprende, con el apoyo de metáforas y ejemplos. Las metáforas, tal vez literalmente, revelan «la forma» del nuevo concepto para que la mente sepa cómo incorporarlo de manera efectiva. Sin esa forma, los conceptos no pueden colocarse en su lugar, por lo que una parte clave a la hora de planificar una charla pasa por encontrar el equilibrio adecuado entre los conceptos que introduzcas y las metáforas que hacen falta para hacerlos comprensibles.

El lexicógrafo Erin McKean nos lo ofrece como un bello ejemplo del poder de la metáfora.

Si estás dando una charla sobre el lenguaje JavaScript a un público general, podrías explicar que la gente, por lo común, tiene un modelo mental de lo que es un programa informático según el cual éste consiste en un conjunto de instrucciones que se ejecutan una tras otra. Pero en el JavaScript las instrucciones pueden ser asincrónicas, lo que significa que no puede tenerse la seguridad de que la línea 5 vendrá siempre después de la línea 4. Imagina que te estás vistiendo por la mañana y que fuera posible que te pusieras los zapatos antes que los vaqueros (¡o los vaqueros antes que los calzoncillos!). Pues eso es algo que puede ocurrir con el JavaScript.

Una sencilla metáfora y... ¡Click! Se enciende la bombilla.

Si el núcleo de tu charla es explicar una idea nueva muy potente, te resultará de gran ayuda preguntarte: «¿Qué presupones que tu público conoce ya? ¿Cuál será tu tema de conexión? ¿Cuáles son los conceptos necesarios para construir tu explicación? ¿Y qué metáforas y ejemplos usarás para revelar esos conceptos?

La maldición del conocimiento

Por desgracia, las cosas no son tan fáciles. Todos sufrimos de un sesgo cognitivo para el que el economista Robin Hogarth acuñó el término «la maldición del conocimiento». Expuesto brevemente, nos resulta difícil recordar qué se siente al *no saber* algo que nosotros sabemos muy bien. Un físico vive y respira partículas subatómicas y es muy posible que dé por supuesto que todo el mundo, claro está, sabe qué es un «quark encantado». Durante un cóctel al que asistí recientemente, quedé asombrado al oír a un joven novelista de gran talento preguntar: «No dejas de hablar de “selección natural”. ¿A qué te refieres exactamente?». Yo creía que cualquier persona con estudios secundarios comprendía las ideas básicas sobre la evolución. Me equivocaba.

En *The Sense of Style: The Thinking Person's Guide to Writing in the 21st Century*, Steven Pinker sugiere que vencer el curso del conocimiento tal vez sea el requisito más importante a la hora de convertirse en escritor de estilo claro. Si eso es cierto para la escritura, en la que los lectores tienen tiempo para detenerse y releer una frase varias veces antes de proseguir, entonces ha de ser más cierto aún cuando hablamos. Pinker sugiere que no basta con ser conscientes de ese sesgo. Debemos mostrar

los borradores a amigos o colegas y suplicarles que nos comenten con despiadada sinceridad cualquier cosa que no entiendan. Y lo mismo ha de hacerse con las charlas, sobre todo con aquellas que buscan explicar algo complejo. En primer lugar, comparte un borrador del guion con colegas y amigos. Después prueba a pronunciar la charla ante un público privado. Formula a los asistentes, muy concretamente, estas dos preguntas: «¿Tenía sentido?» «¿Hay algo que te haya resultado confuso?».

Admiro desde hace mucho tiempo la capacidad de Pinker para explicar las maquinaciones de nuestra mente, por lo que le pedí que, en este punto, me guiara un poco más. Y me contó que, para que se produzca una verdadera comprensión, ha de comunicarse plenamente la *estructura jerárquica* de una idea.

Un importante hallazgo de la psicología cognitiva es que la memoria a largo plazo depende de la organización jerárquica coherente del contenido: pedazos dentro de otros pedazos en el interior de otros pedazos. El reto de un conferenciante es usar el medio del discurso, que es fundamentalmente unidimensional (una palabra tras otra) para representar una estructura multidimensional (jerárquica y de vínculos transversales). Un hablante empieza con una red de ideas en la cabeza, pero por la propia naturaleza del lenguaje debe convertirla en una cuerda de palabras.

Es algo que implica cuidar cada una de las frases y la manera que tienen de conectarse unas con otras. Quien habla en público tiene que tener la seguridad de que los oyentes saben de qué modo cada frase se relaciona a nivel lógico con la precedente, si dicha relación es de similitud, contraste, elaboración, ejemplificación, generalización, anterioridad y posterioridad, causa, efecto o expectativa truncada. Y deben saber si el punto que en ese momento se plantean es una digresión, parte del argumento principal, una excepción al argumento principal, etcétera.

Si imaginas la estructura de una charla explicativa como un hilo conductor que tiene otras partes conectadas a él —anécdotas, ejemplos, ampliaciones, digresiones, clarificaciones, etc.—, entonces, en conjunto, esa estructura puede parecerse a un árbol. El hilo conductor es el tronco, y las ramas son las diversas partes unidas a él. Pero para que tenga lugar la comprensión, es fundamental que el oyente sepa en qué punto del árbol se encuentra.

Es ahí donde a menudo la maldición del conocimiento impacta más duramente. Las frases, por sí mismas, resultan todas comprensibles, pero

quien habla se olvida de mostrar cómo se vinculan unas a otras. Para el conferenciante eso es algo que le parece evidente.

He aquí un ejemplo muy simple. Alguien que da una charla dice:

Los chimpancés tienen muchísima más fuerza que los seres humanos. Los seres humanos encontraron la manera de usar herramientas para amplificar su fuerza natural. Claro que los chimpancés también usan herramientas.

El público se queda confuso. ¿Qué se pretende demostrar? Tal vez el conferenciante intentaba argumentar que las herramientas importan más que la fuerza, pero no quería dar a entender que los chimpancés nunca usan herramientas. O que los chimpancés ahora son capaces de aprender a amplificar su, ya de por sí, inmensa fuerza física. Las tres frases no conectan, y el resultado es un lío. El ejemplo de arriba debería sustituirse por esta otra formulación:

Aunque los chimpancés poseen una fuerza muy superior a la de los seres humanos, a éstos se les da mucho mejor el uso de herramientas. Y esas herramientas han amplificado la fuerza natural de los seres humanos mucho más allá de la de los chimpancés.

O (y con un significado distinto):

Los chimpancés poseen una fuerza muy superior a la de los seres humanos. Y ahora hemos descubierto que también usan herramientas. Podrían usarlas para aprender a amplificar su fuerza natural.

Lo que ello implica es que algunos de los elementos más importantes en una charla son los pequeños conectores que proporcionan pistas sobre la estructura general de ésta. «Aunque», «Un ejemplo reciente...», «Por otra parte...», «Partamos de la base de que...», «Ejercer por un momento de abogado del diablo...», «Debo contaros dos historias que amplían este hallazgo...», «Haciendo un inciso...», «En este punto podría objetarse que...», «Así pues, en resumen...».

Igualmente importante es la secuenciación precisa de las frases y conceptos para que la comprensión pueda construirse de manera natural. Cuando compartía los primeros borradores de este libro, había incontables ocasiones en las que la gente señalaba: «Creo que lo entiendo. Pero quedaría mucho más claro si cambiaras de orden esos dos párrafos y explicarás un poco mejor la relación entre ellos». Es importante conseguir

la claridad en una obra escrita, y es más importante aún cuando se trata de una charla. En último extremo, siempre es mejor pedir ayuda a personas ajenas al tema, porque son las que mejor detectarán las lagunas.

Deborah Gordon, conferenciante TED que explicó de qué modo las colonias de hormigas pueden enseñarnos importantísimas ideas en red, me contó que la búsqueda de lagunas en las explicaciones era una parte fundamental en la preparación de toda charla.

Una charla no es un contenedor, un recipiente en el que se introduce el contenido, sino un proceso, una trayectoria. La meta es llevar al oyente desde donde se encuentra hasta un lugar nuevo. Ello implica intentar que la secuencia sea tan gradual que nadie se pierda por el camino. No se trata de ser paternalista, pero si pudieras volar y quisieras que alguien volara contigo, lo tomarías de la mano, despegarías y no lo soltarías, porque una vez que la persona se cae, ya no hay nada que hacer. Yo ensayaba en presencia de amigos y conocidos que no supieran nada del tema, y les preguntaba si se sentían desconcertados, o qué preguntas se les suscitaban, con la esperanza de que al rellenar esas lagunas para ellos también estuviera rellenándolas para otras personas.

Resulta de especial importancia controlar mucho la jerga. Cualquier término técnico con el que los oyentes no estén familiarizados debe ser suprimido o explicado. Nada frustra más al público que una exposición de tres minutos llena de ATL cuando no se tiene la menor idea de qué es un ATL.[6] Tal vez uno pueda saltarse la norma una sola vez, pero cuando los términos de jerga se acumulan, la gente, sencillamente, desconecta.

No defiendo con ello que todo haya de explicarse como si los asistentes a una charla tuvieran diez años. En TED nos regimos por una pauta pronunciada por Einstein: «Hazlo todo lo más simple posible. Pero no más».[7] No se trata de insultar la inteligencia de los asistentes a una charla. A veces los términos especializados resultan esenciales. Para la mayoría de públicos, no hace falta aclarar que el ADN es una molécula especial que porta una información genética única. Ni hace falta explicar las cosas en exceso. De hecho, las personas que explican mejor son las que dicen lo justo para que los oyentes sientan que las ideas se les ocurren a ellos. Su estrategia pasa por presentar el concepto nuevo y describir su forma apenas lo bastante para que las mentes preparadas de los asistentes a una charla lo coloquen en su sitio ellas solas. Se trata de algo que al conferenciante le ahorra tiempo y que al público le resulta profundamente satisfactorio. Cuando termina la charla, éste se muestra encantado de ser tan listo.

De la explicación al entusiasmo

Existe otra herramienta clave para las explicaciones. Antes de intentar construir tu idea, intenta dejar claro lo que *no es*. Te habrás fijado en que yo ya he recurrido a esta técnica a lo largo del libro, por ejemplo al tratar de los estilos de charla que no funcionan antes de plantear los que sí sirven. Si explicar es crear un pequeño modelo mental en un largo espacio de posibilidades, resulta de ayuda reducir, primero, el tamaño de ese espacio. Al descartar posibilidades plausibles, facilitas mucho al público que se concentre en lo que tú le planteas. Cuando, por plantear un caso concreto, la neurocientífica Sandra Aamodt pretendía explicar por qué la atención plena ayudaba a la hora de seguir una dieta, comentó: «No digo que tengas que aprender a meditar o a practicar yoga. Estoy hablando de comer con conciencia: aprender a comprender las señales de tu cuerpo para que comas cuando tengas hambre y dejes de comer cuando estés saciado».

Entre los grandes maestros de la explicación de las TED Talks están Hans Rosling (reveladores gráficos animados), David Deustsch (pensamiento científico «fuera de la caja»), Nancy Kanwisher (neurociencia accesible), Steve Johnson (de dónde vienen las ideas), y David Christian (historia de un gran lienzo). Los recomiendo a todos encarecidamente. Todos ellos construyen en tu interior algo nuevo y poderoso que atesorarás siempre.

Si eres capaz de explicar algo bien, puedes usar esa aptitud para crear verdadero entusiasmo en tu público. Bonnie Bassler es una científica que investiga cómo se comunican las bacterias entre sí. Dio una charla que profundizaba en la investigación que estaba llevando a cabo su laboratorio, bastante compleja pero asombrosa. Al ayudarnos a comprenderla, nos abrió la puerta a un mundo de posibilidades intrigantes. Así es como lo hizo.

Empezó por hacer que la charla nos pareciera relevante. Después de todo, no era evidente que entre el público hubiera gente extraordinariamente interesada en las bacterias. De modo que sus primeras palabras fueron éstas:

Sé que se ven a sí mismos como seres humanos, y así es más o menos como los veo yo también.

Cada uno de nosotros está formado por un billón de células humanas, que nos hacen lo que somos y nos capacitan para hacer todas las cosas que hacemos. Pero es que, en cualquier momento dado de la vida, en cada uno de nosotros hay diez billones de células bacterianas. Así pues, en un ser humano hay diez veces más células bacterianas que células humanas... Y esas bacterias no son viajeras pasivas, sino que nos resultan increíblemente importantes: nos mantienen con vida. Nos cubren con una armadura corporal invisible que impide que nos alcancen los insultos ambientales y hacen que nos mantengamos sanos. Digieren nuestra comida, preparan nuestras vitaminas y, de hecho, educan a nuestro sistema inmunitario para que ahuyente a los microbios. De modo que hacen todas esas cosas asombrosas que nos ayudan y son vitales para mantenernos con vida, y nunca se les atribuye ningún mérito.

Muy bien. Está hablando de nosotros, ya lo hemos llevado al terreno de lo personal. Esos bichos son importantes. A continuación, una pregunta inesperada despierta nuestra curiosidad:

La cuestión que nos planteábamos era: ¿Cómo podían hacer lo que hacían? La verdad es que son increíblemente pequeñas, hay que usar microscopios para verlas. Viven una especie de vida aburrida durante la que crecen y se dividen, y siempre se han considerado unos organismos asociales y huraños. Así pues, nos parecían demasiado pequeñas para incidir en el entorno si actúan simplemente como individuos.

Esto se pone interesante. ¿Va a contarnos que, de alguna manera, las bacterias cazan en manada? ¡Estoy impaciente por saber más cosas! Entonces Bonnie nos sumerge en una investigación detectivesca en la que varias pistas apuntan a que las bacterias deben actuar concertadamente. Hay una historia fascinante sobre un calamar bioluminiscente que usa el comportamiento sincronizado de unas bacterias para hacerse invisible. Y finalmente llegamos a su descubrimiento de que unas bacterias invasivas podrían lanzar un ataque sobre un ser humano. No pueden hacerlo individualmente. Pero lo que hacen es emitir una molécula de comunicación. A medida que más bacterias van comunicándose en el cuerpo, la concentración de esa molécula aumenta hasta que de pronto todas «saben» colectivamente que son las suficientes como para atacar, y entonces todas empiezan a emitir toxinas a la vez. A eso se le llama *percepción de quorum*. ¡Vaya!

Comenta que ese descubrimiento abrió nuevas estrategias para combatir bacterias. No las mates: límitate a cortar sus vías de comunicación. Con la expansión de la inmunidad antibiótica, ése es un concepto ciertamente emocionante.

Y entonces pone fin a su charla planteando una implicación más amplia aún:

Defiendo que ésa es la invención de la multicelularidad. Las bacterias llevan en la tierra miles de millones de años; los seres humanos, doscientos mil. Creemos que las bacterias establecieron las reglas sobre la organización multicelular... Si conseguimos entenderlas en esos organismos primitivos, la esperanza es que puedan aplicarse a otras enfermedades humanas, así como también a comportamientos humanos.

En cada etapa de la charla de Bonnie, cada una de las piezas se construía cuidadosamente sobre la anterior. No aparecía jerga que no se explicara. Y aquello la hacía capaz de abrirnos a nosotros nuevas puertas de posibilidad. La suya era, sí, una ciencia compleja, pero aquel público nuestro, no experto, se entusiasmó mucho y, al final, para su asombro, todos nos pusimos en pie y la aplaudimos.

No podrás transmitir una idea nueva, potente, a un público a menos que aprendas a explicar. Y eso es algo que sólo puede hacerse paso a paso, alimentando la curiosidad. Cada paso se construye sobre la base de lo que el oyente ya sabe. Las metáforas y los ejemplos son esenciales para revelar cómo se arma una idea. ¡Cuidado con el curso del conocimiento! Asegúrate de no presuponer cosas que harán que el público se pierda. Y cuando hayas explicado algo especial, el entusiasmo y la inspiración surgirán enseguida.

8

Persuasión

La razón puede cambiar mentes para siempre

Si la explicación es la construcción de una idea totalmente nueva dentro de la mente de alguien, la persuasión es un poco más radical. Antes de la construcción, requiere de algo de demolición.

Persuadir implica convencer a un público de que su manera de ver el mundo no es del todo correcta. E implica desmontar las partes que no funcionan, así como reconstruir algo mejor. Cuando sale bien, resulta fascinante tanto para quien habla como para el público.

El científico cognitivo Steve Pinker se cargó por completo mi modelo mental de violencia.

Todo el que crece a base de una dieta normal de medios de comunicación da por sentado que nuestro mundo está plagado de una violencia constante —guerras, asesinatos, asaltos, terrorismo—, y que las cosas parecen estar empeorando. Pinker, en apenas dieciocho minutos, persuadió al público de TED de que se trata de una presuposición del todo errónea. De que, en realidad, cuando ampliamos un poco el plano y nos fijamos en los datos reales, el mundo se está convirtiendo en un lugar menos violento, y de que esa tendencia lleva años, décadas, siglos y milenios ampliándose.

¿Cómo lo hizo? En primer lugar, recurriendo a un poco de demolición. A nuestras mentes hay que predisponerlas antes de poder persuadirlas. Pinker empezó recordando a la gente lo espantosas que resultaban algunas prácticas violentas de épocas pasadas, como por

ejemplo una de las distracciones públicas de la Francia de hace quinientos años consistente en acercar lentamente gatos vivos a una hoguera para ver cómo chillaban. O el hecho de que, en numerosas sociedades antiguas, más de un tercio de los varones adultos moría de forma violenta. Básicamente, lo que nos decía era: «Tal vez creas que la violencia está empeorando, pero has olvidado lo espantosa que realmente ha sido a lo largo de la historia».

A continuación expuso que los medios de comunicación modernos están interesados en priorizar las historias de dramas y violencia, independientemente de si esos sucesos son representativos de la vida en su conjunto. De ese modo revelaba un mecanismo por el que es posible que sobredimensionemos los niveles reales de violencia que existen.

Con ese trabajo de predisposición ya efectuado, fue mucho más fácil tomar en serio sus estadísticas y sus diagramas, que mostraban disminuciones sustanciales de todas las formas de violencia, desde el asesinato hasta las grandes guerras. En este punto, una estrategia clave era presentar las estadísticas en relación con el tamaño relativo de la población: lo que importa no es el número total de muertes violentas, sino la probabilidad de que uno, individualmente, sea víctima de una muerte violenta.

Acto seguido pasó a abordar posibles explicaciones para esa tendencia inesperada, y terminó con la siguiente afirmación, hermosa y alentadora:

Sean cuales sean las causas, la disminución de la violencia, creo yo, presenta profundas implicaciones. Debería obligarnos no sólo a preguntarnos «¿por qué hay guerras?», sino también «¿por qué hay paz?». No sólo «¿qué estamos haciendo mal?», sino también «¿qué hemos estado haciendo bien?». Porque algo habremos estado haciendo bien, y sin duda sería interesante descubrir qué ha sido.

La charla llevó, cuatro años después, a la aparición de un libro importante, *Los ángeles que llevamos dentro*, que desarrollaba ese argumento en mayor profundidad.

Aceptemos que Pinker tiene razón. Si es así, qué gran regalo ha ofrecido a millones de personas. La mayoría de nosotros vive con la impresión constante de que las noticias diarias son cada vez peores y de que las guerras y el terrorismo están fuera de control. Cuando sustituimos esa idea por la posibilidad de que, aunque las cosas puedan estar mal, la tendencia es de hecho positiva, el peso que nos quita de encima es

inmenso.

Persuasión y predisposición

El psicólogo Barry Schwartz cambió mi manera de pensar sobre la libertad de elección. En Occidente estamos obsesionados con potenciarla al máximo. La libertad es nuestro mantra, y potenciar la elección es la manera de potenciar la libertad. Pero Schwartz discrepa. En su charla sobre la paradoja de la elección elaboró gradualmente la idea de que, en numerosas circunstancias, un exceso de libertad de elección nos hace, de hecho, *desgraciados*. La herramienta de demolición que empleó era sorprendentemente indolora: combinaba píldoras de teoría psicológica con una serie de ejemplos que iban desde las prácticas de las mutuas sanitarias hasta una experiencia desesperante en un día de compras, todo ello salpicado con deliciosas tiras cómicas de *The New Yorker* relacionadas con el tema. Las ideas expuestas parecían ir en contra de la intuición, pero el viaje resultaba agradable en todo momento, y casi no nos percatamos de que la visión del mundo con la que habíamos crecido se estaba rompiendo en pedazos.

La autora Elizabeth Gilbert nos mostró que el poder de relatar algo puede ser un aspecto clave entre las herramientas de la persuasión. Su meta era cambiar la visión que se tiene del genio creativo. En lugar de imaginar que ese genio forma parte de los atributos de una persona y que se tiene o no se tiene, pensemos en él como en algo que puede recibirse de vez en cuando en forma de don, si uno está preparado para recibirlo. Dicho así, tal vez no suene demasiado convincente, pero Gilbert recurrió a su talento de narradora para persuadirnos. Empezó la charla con su propia experiencia terrorífica ante la idea de tener que repetir el éxito de su superventas *Come, reza, ama*, y compartió con nosotros anécdotas divertidísimas y conmovedoras sobre creativos célebres atenazados por la angustia ante su incapacidad para actuar a demanda. También nos mostró que el término «genio» se había concebido de maneras distintas a lo largo de la historia, no sólo como algo que se era, sino como algo que le llegaba a uno. Sólo entonces pudo contarnos la historia de la poetisa Ruth Stone, que le había hablado del momento en el que percibía que le llegaba un

poema:

Y sentía que le llegaba porque se le abría la tierra bajo los pies. Y sabía que en ese momento sólo podía hacer una cosa, y eso que debía hacer era, según sus propias palabras, salir corriendo. Y salía corriendo hasta su casa, y el poema la perseguía, y la cosa era que tenía que conseguir papel y lápiz lo antes posible para que, cuando el poema pasara por ella, pudiera recogerlo y fijarlo en la página.

Lo que habría parecido una historia descabellada si se hubiera presentado al inicio de la charla, al final resultaba de lo más natural, y servía para afianzar la idea clave en su sitio.

En todos los casos, lo fundamental para suscitar un cambio de visión es hacer el viaje paso a paso, predisponiendo nuestras mentes de distintas maneras antes de llegar a la argumentación final.

¿A qué me refiero cuando hablo de predisposición? El filósofo Daniel Dennett lo explica mejor. Él acuñó el término «bomba de intuición» para referirse a cualquier metáfora o recurso lingüístico que, de manera intuitiva, contribuya a que una conclusión parezca más plausible. Y eso es «predisponer». No se trata de aportar un argumento riguroso; es sencillamente una manera de guiar a alguien en la dirección que nos interesa. La anécdota de las compras de Schwartz era una de aquellas «bombas de intuición». Si nos hubiera soltado directamente que «demasiada libertad de elección puede hacernos desgraciados», tal vez nos hubiéramos mostrado escépticos. Por eso lo que hizo fue predisponernos:

Había una época en la que sólo había un modelo de pantalones vaqueros, y sentaban fatal, eran muy incómodos, pero si los llevabas un tiempo, después de lavarlos unas cuantas veces, empezaban a quedar bien. Al cabo de unos años de llevar unos, que ya estaban viejos, fui a comprarme otros y dije: «Quiero unos vaqueros. Tengo esta talla». El dependiente me preguntó: «¿De corte estrecho? ¿Recto? ¿Ancho? ¿Con bragueta de cremallera o de botones? ¿Lavados al ácido o a la piedra? ¿Los quiere rotos? ¿De pitillo? ¿Acampanados? Bla bla blá...

A medida que nos cuenta esa anécdota, nosotros sentimos su agobio y recordamos las veces que también nos hemos sentido agobiados durante nuestras interminables jornadas de compras. A pesar de que su historia es una historia concreta de un hombre concreto y de ninguna manera puede justificar por sí misma la afirmación de que un exceso de libertad de elección puede hacernos desgraciados, entendemos hacia dónde se encamina. De pronto, la idea que defiende nos parece mucho más

plausible.

Dennett señala que muchos de los pasajes más respetados de los textos filosóficos no son argumentos razonados, sino poderosas bombas de intuición, como por ejemplo el mito de la caverna de Platón, o la hipótesis del genio maligno de Descartes. En este último, el filósofo francés quería dudar de todo aquello de lo que pudiera dudarse, por lo que imaginó toda su experiencia consciente como un engaño que le venía impuesto por un genio maligno. Dicho genio podía haber inventado todo el mundo que él creía ver. Lo único de lo que Descartes podía estar seguro era de la experiencia de pensar y dudar, y eso al menos significaba que existía. De ahí el «Pienso, luego existo». Sin el genio maligno, cuesta captar el sentido. Nuestras mentes no son robots lógicos. Hay que darles un empujoncito en la dirección adecuada, y las bombas de intuición son maneras muy vívidas de lograrlo.

Una vez la gente ya está predispuesta, resulta mucho más fácil plantear el argumento principal. ¿Y cómo se hace eso? Recurriendo a la herramienta más noble de todas, una herramienta que puede causar una gran repercusión a largo plazo. Se la denomina usando un término filosófico anticuado que a mí me encanta: la «razón».

El largo alcance de la razón

Lo que tiene la razón es que es capaz de proporcionarnos una conclusión con un grado de certeza mucho mayor del que proporciona cualquier otra herramienta. En un argumento razonado, con tal de que las premisas iniciales sean verdaderas, las conclusiones, válidamente razonadas, también han de serlo, y podemos saber que son verdaderas. Si consigues aportar a alguien de manera convincente un argumento razonado, la idea que habrás plantado en su mente se alojará ahí y ya no se moverá.

Pero para que el procedimiento funcione ha de descomponerse en pequeños pasos, y cada uno de ellos debe resultar totalmente convincente. El punto de arranque de cada punto debe ser algo cuya verdad el público entienda claramente, o algo cuya verdad se le haya demostrado en un momento anterior de la charla. De modo que el mecanismo básico que se aplica en este punto es del tipo «si..., entonces...». Si X es verdadero,

queridos amigos, entonces, claramente, sucede Y (porque toda X implica una Y).

Una de las TED Talks consideradas más convincentes es la que pronunció el reformador de causas humanitarias Dan Pallotta, que defiende que nuestra manera de entender las obras benéficas se traduce en que nuestras organizaciones sin ánimo de lucro se vean irremediablemente mermadas en sus posibilidades. Para demostrar su tesis, toma cinco aspectos distintos de una organización: nivel salarial, expectativas de mercado, disposición a asumir riesgos, tiempo disponible para ejercer influencia y acceso al capital. Para todos y cada uno de los casos recurre a un lenguaje de gran precisión apoyado en una infografía preciosa para demostrar la dicotomía absurda entre lo que esperamos de nuestras empresas y lo que esperamos de las organizaciones benéficas. Y la charla está plagada de afirmaciones del tipo «si..., entonces...».

Por ejemplo, después de señalar que animamos a las empresas a asumir riesgos pero vemos con malos ojos a las organizaciones benéficas que hacen lo mismo, pronuncia la siguiente afirmación: «Pues bien, ustedes y yo sabemos que si prohíbes el fracaso, matas la innovación. Si matas la innovación en la recaudación de fondos, no puedes recaudar más ingresos. Si no puedes recaudar más ingresos, no puedes crecer. Y si no puedes crecer, es imposible que resuelvas grandes problemas sociales». QED. Caso demostrado. Si queremos que nuestras organizaciones benéficas solucionen grandes problemas sociales, no hemos de prohibirles el fracaso.

Existe otra forma de argumento razonado, conocido como *reducción al absurdo*, que puede resultar letalmente poderoso. Se trata del proceso por el cual nos ponemos de parte de la posición contraria a la que defendemos y demostramos que ésta lleva a contradicción. Si esa posición contraria es falsa, entonces nuestra posición sale fortalecida (o incluso demostrada, si no existen más posiciones que puedan adoptarse). Los conferenciantes no suelen recurrir a las versiones más rigurosas de la reducción al absurdo, pero a menudo beben de su espíritu ofreciendo contraejemplos y demostrando que son claramente ridículos. He aquí otra píldora de la charla de Dan Pallotta. Argumenta que es una locura criticar que los directivos de las organizaciones benéficas cobren sueldos altos. «Si quieres ganar cincuenta millones de dólares vendiendo videojuegos violentos a niños, adelante. Saldrás en la portada de la revista *Wired*. Pero

si pretendes ganar medio millón de dólares intentando curar a niños con malaria, te considerarán a ti un parásito.» Desde el punto de vista retórico, es un golazo.

Restar credibilidad a la posición contraria es otro mecanismo poderoso, pero conviene usarlo con cuidado. Es mejor aplicarlo a temas que a oponentes. No me parece mal decir: «No es difícil entender por qué los medios de comunicación llevan años transmitiendo otra impresión sobre este tema. Son los dramas los que venden periódicos, no unas aburridas pruebas científicas». Pero no me gusta: «Pues claro que lo dice: le pagan para que lo diga». La cosa puede pasar muy rápidamente de la razón a la difamación.

Seamos detectives

La siguiente es una manera más atractiva de construir una defensa: en TED la llamamos «relato detectivesco». Algunas de las charlas de persuasión más convincentes están completamente estructuradas en torno a ese recurso. Se empieza por el gran misterio y a continuación se viaja por el mundo de las ideas en busca de posibles soluciones, descartándolas una a una, hasta que sólo sobrevive una solución viable.

Un ejemplo muy sencillo es el de la charla del artista plástico Siegfried Woldhek, que pretendía demostrar que tres famosos dibujos de Leonardo da Vinci eran en realidad autorretratos realizados en distintos momentos de su vida. Para ello, centró la charla en sus pesquisas para descubrir «el verdadero rostro» de Leonardo da Vinci. Empieza con una pantalla en la que aparecen 120 retratos de hombres atribuidos a Leonardo, y pregunta: «¿Era alguno de ellos un autorretrato? ¿Cómo podríamos saberlo?». A continuación, como un detective que va descartando a sospechosos, empieza a reducir el número usando sus propias aptitudes como pintor de retratos, hasta que sólo le quedan tres.

Entonces llega el golpe de efecto: aunque representan a hombres de distintas edades y están pintados en distintas épocas, todos comparten los mismos rasgos faciales. Y éstos coinciden con los de una estatua de Da Vinci, la única imagen de la que consta que fue modelo, ejecutada por otra persona.

Lo que hace que su argumento resulte persuasivo es que sentimos que hemos realizado el mismo viaje de aprendizaje que el conferenciante. En lugar de recibir hechos, nos ha invitado a unirnos a su proceso de descubrimiento. Nuestras mentes se sienten más interesadas de manera natural. A medida que vamos eliminando teorías rivales, una a una, nos convencemos gradualmente. Nos persuadimos.

Se trata de un recurso que puede usarse para convertir el tema más arduo en algo realmente intrigante. Un desafío habitual para quienes hablan en público es cómo convertir temas difíciles, como la enfermedad, las hambrunas, la degradación humana, en charlas a las que la gente asista y por las que se interese.

La economista Emily Oster quería persuadirnos de que las herramientas de la economía podían servirnos para pensar de otra manera en relación con el sida, pero en lugar de plantear un argumento económico, se convirtió en detective. Mostró una diapositiva titulada «Cuatro cosas que sabemos». Exponiendo una tras otra, reveló algunas pruebas sorprendentes y fue desmontándolas una por una, abriéndose así la puerta a exponer una teoría alternativa.

La fuerza de esta estructura es que se nutre en gran medida de nuestro amor por los relatos. La charla, en su conjunto, parece una historia; mejor aún, una historia de misterio. La curiosidad lleva a más curiosidad hasta que se alcanza una conclusión satisfactoria. Pero, a la vez, subyace una lógica muy poderosa. Si cada una de esas alternativas es falsa, y sólo queda una alternativa viable, entonces esa única alternativa ha de ser verdadera. ¡Caso resuelto!

Hace falta algo más que lógica

En ocasiones puede resultar difícil hacer que unas charlas basadas en la razón se sientan vivas. Las personas no son ordenadores, y sus circuitos lógicos no siempre son los que se activan con más facilidad. Para que una charla resulte realmente persuasiva no basta con construirla a partir de unos pasos lógicos estancos. Éstos son necesarios, sin duda, pero no suficientes. La mayoría de la gente es capaz de dejarse convencer por la lógica, pero ésta no siempre les infunde energía. Y, sin energía, es posible

que olviden el argumento y pasen a otra cosa. Así pues, tal vez haya que potenciar el lenguaje de la razón mediante otras herramientas que hagan que las conclusiones no sólo sean válidas, sino también que tengan sentido para quien las recibe, que les resulten emocionantes, excitantes, deseables.

En este aspecto son muchas las herramientas que pueden usarse, además de las bombas de intuición ya mencionadas, y del enfoque del relato detectivesco.

- **Introduce algo de humor:** De ese modo comunicas un mensaje útil. «Voy a exigirlos que penséis sobre cosas complicadas... pero será divertido. Sudaremos juntos y nos reiremos juntos.»
- **Incorpora alguna anécdota:** Tal vez una que revele cómo te interesaste por el tema. Es algo que te humaniza. Si la gente sabe por qué te has apasionado por el tema, es más probable que siga tus razonamientos.
- **Aporta ejemplos animados:** Si yo quisiera convencerte de que la realidad exterior no tiene nada que ver con lo que tú crees que es, tal vez empezara con la imagen de alguna ilusión óptica espectacular. Que algo parezca ser de una determinada manera no implica que sea así.
- **Consigue la validación de terceros:** «Mis colegas de Harvard y yo llevamos diez años estudiando los datos, y hemos llegado unánimemente a la conclusión de que ha de interpretarse así». O «Y por eso no soy sólo yo quien lo defiende; todas las madres de niños de dos años saben que tengo razón». Afirmaciones como éstas deben pronunciarse con cuidado, porque nadie es un argumento válido por sí mismo, pero de todos modos, dependiendo del público, sí puede hacer que tu argumento resulte más persuasivo.
- **Usa elementos visuales potentes:** En un momento determinado de su charla, Dan Pallotta usa gráficos de porciones para mostrar los resultados de dos iniciativas de recaudación sin ánimo de lucro. En primer lugar, un negocio de venta de pasteles que consume sólo el 5 por ciento de lo que obtiene en gastos de funcionamiento, y en segundo lugar una empresa profesional de recaudación de fondos que debe dedicar el 40 por ciento a los gastos de funcionamiento. Esta segunda nos parece malísima, una pérdida total de dinero, hasta

que Dan afirma:

Confundimos moralidad con frugalidad. A todos nos han enseñado que vender pasteles para recaudar fondos gastando sólo el 5 por ciento de lo que obtenemos es moralmente superior a montar una empresa profesionalizada de recaudación de ingresos que implique una inversión del 40 por ciento de lo obtenido, pero lo cierto es que no acertamos a ver la información más importante, que es: ¿cuál es el tamaño real de esas porciones? ¿Y si con la venta de pasteles sólo se recaudaran 75 dólares por no haber invertido nada, y con la empresa de recaudación se consiguieran 71 millones de dólares por haber invertido? ¿Qué porción preferimos ahora, y qué porción creemos que preferiría la gente que pasa hambre?

Mientras va hablando, el gráfico con la segunda porción se expande, y el primero se encoge. La porción que no es de gastos de funcionamiento del segundo gráfico es ahora muchísimo mayor que la porción equivalente del primer gráfico. Lo que pretende demostrar nos llega de manera muy impactante.

La charla de Dan Pallotta mereció una ovación cerrada, con el público puesto en pie, y ha sido visionada más de tres millones de veces. Tres meses después de publicarla, las tres grandes agencias de evaluación de entidades benéficas emitieron un comunicado conjunto haciendo suyos muchos de sus argumentos, en el que llegaban a la conclusión de que «a la gente y a las comunidades atendidas por las asociaciones benéficas no les hace falta que éstas inviertan poco en mantenerse, sino que funcionen bien».

Pero no todas las charlas basadas en la razón suscitan un éxito tan inmediato. Por lo general son más difíciles de procesar que otras, y es posible que no sean las más populares. Sin embargo, creo que están entre las charlas más importantes de nuestro sitio, *porque la razón es la mejor manera de construir saber a largo plazo*. Un argumento potente, aunque no sea inmediatamente aceptado por todo el mundo, va ganándose nuevos adeptos de manera gradual hasta que se hace imparable.

De hecho, hay una TED Talk que trata precisamente de eso: un diálogo socrático entre el psicólogo Steven Pinker y la filósofa Rebecca Newberger Goldstein en el que ella, gradualmente, le persuade de que la razón es la fuerza más profunda que subyace al progreso moral a lo largo de la historia. No la empatía. No la evolución cultural, por más que ambas hayan tenido su importancia. La razón. A veces su influencia puede tardar siglos en manifestarse. En la charla, Goldstein comparte con el público citas impactantes de razonadores de toda la historia sobre cuestiones

como la esclavitud, la desigualdad de género, los derechos de los gais, escritas o pronunciadas muchos siglos antes de los movimientos que los inspiraron. En todo caso, esos argumentos fueron básicos para el éxito de dichos movimientos.

El diálogo entre Pinker y Goldstein bien podría contener el argumento más importante expuesto en una TED Talk, pero, en 2015, acumulaba menos de un millón de visitas. La razón no es una hierba de crecimiento rápido, sino un roble que va agrandándose despacio. Aun así, sus raíces se hunden profundamente, con gran fuerza, y una vez crecido es capaz de transformar el paisaje para siempre. Yo tengo hambre de muchas más charlas basadas en la razón en TED.

En tres frases...

- La persuasión es el acto de sustituir la visión del mundo de alguien por algo mejor.
- Y en esencia es el poder de la razón, capaz de ejercer una influencia a largo plazo.
- La razón es mejor si se acompaña de bombas de intuición, relatos detectivescos, elementos visuales u otros recursos pensados para predisponer hacia lo plausible.

9

Revelación

Déjame sin aliento

Conexión, narración, explicación, persuasión... Todas son herramientas vitales. Pero ¿cuál es la manera más directa de regalar una idea al público?

Simplemente, mostrándosela.

Muchas charlas se presentan así. Revelas tu trabajo al público de una manera que encanta e inspira.

El nombre genérico para ellas es «revelación». En una charla basada en la revelación, puedes:

- Mostrar una serie de imágenes sobre un proyecto artístico muy nuevo y hablar sobre ellas a medida que aparecen.
- Hacer la demostración de un producto que hayas inventado.
- Describir tu visión de una ciudad sostenible del futuro.
- Mostrar cincuenta fotografías impactantes de tu reciente viaje a la selva amazónica.

Existe una infinita variedad de posibles charlas de revelación, y su éxito depende de lo que se revele en ellas.

En una charla basada en imágenes, tu objetivo principal puede ser solamente crear una sensación de maravilla y placer estético. Si se trata de una demostración, probablemente buscas asombrar y crear una nueva sensación de posibilidad. Si es una visión de futuro, querrás que sea tan

vívido y convincente que el público la haga suya.

Detengámonos en estas tres amplias categorías y profundicemos algo más en ellas.

El paseo maravilloso

Un paseo maravilloso es una charla basada en la revelación de una sucesión de imágenes o momentos maravillosos. Si la charla es un viaje, entonces un paseo maravilloso puede entenderse como una visita guiada por un estudio en el que un artista nos proporciona ideas reveladoras sobre cada una de las obras de arte. O como una excursión por un terreno espectacular en el que un gran explorador ejerce de guía. Los pasos son fáciles, de una obra de arte a la siguiente, y constantemente va creciendo la sensación de maravilla. «Si ésta te ha gustado... ¡Espera a ver esta otra!»

Dando por sentado que la obra es potente, el viaje puede resultar disfrutable, informativo o inspirador. Esta estructura de charla suelen usarla sobre todo artistas, diseñadores, fotógrafos y arquitectos, aunque cualquiera con un grueso de obra visual puede recurrir a ella. Incluidos los científicos.

Por ejemplo, la breve charla que pronunció David Gallo sobre asombros subacuáticos fue un glorioso paseo maravilloso o, en su caso, un «buceo» maravilloso. Nos mostró una serie de imágenes y vídeos extraordinarios sobre criaturas luminiscentes que un creador de obras de ciencia ficción apenas habría sido capaz de concebir. Les siguió la grabación de un pulpo desapareciendo a la vista de todos tras cambiar la imagen de su piel para camuflarse a la perfección con el coral que tenía detrás. El entusiasmo de Gallo ante lo asombroso de toda aquella exótica vida submarina no tardó en contagiarse a los presentes. Además de describir lo que íbamos viendo, nos proporcionaba el contexto, y de ese modo se incrementaba la sensación de maravilla.

Ése es el mundo desconocido, y hasta hoy sólo hemos explorado el 3 por ciento de lo que hay en el mar. Ya hemos encontrado las montañas más altas del mundo, los valles más profundos, lagos submarinos, cascadas submarinas... y en un lugar en el que creíamos que no había vida encontramos más vida... y más diversidad y densidad que en la selva lluviosa tropical, lo que nos indica que no sabemos casi nada sobre este planeta. Todavía queda el 97 por ciento, y puede ser

que ese 97 por ciento esté vacío, o lleno de sorpresas.

Es una charla de apenas cinco minutos, con una estructura sencilla. Pero ha sido vista más de doce millones de veces.

Otro paseo maravilloso sencillo pero extraordinariamente convincente fue el que ofreció la científica Mary Roach sobre el orgasmo. Nos guio a través de diez cosas que no sabíamos sobre el orgasmo, incluyendo el vídeo de un granjero neerlandés con un cerdo que tal vez no deberías ver en compañía de tus padres o tus hijos. Los paseos maravillosos no tienen por qué ser serios. Pueden ser divertidos, provocadores, contundentes.

El atractivo de esta clase de charla, desde el punto de vista del conferenciante, es que la estructura está clara. Se trata, simplemente, de guiar al público a través de tu trabajo, o a través de algo que te apasiona, de punto en punto. Cada punto se acompaña de diapositivas o de un vídeo y, sencillamente, vas pasando de una cosa a otra, creando emoción por el camino.

Con todo, los paseos maravillosos funcionan mejor cuando existe un tema claro que los une. Algo más potente que una simple serie de ejemplos recientes de tu trabajo. Sin eso, ese tipo de charla puede aburrir enseguida. «Y ahora pasamos a mi siguiente trabajo» es una frase de transición demasiado plana que invita al público a revolverse en el asiento. Es mucho mejor proporcionar a quien nos escucha un nexo de unión: «Este siguiente proyecto partió de la misma idea y la multiplicó exponencialmente...».

Más potente aún resulta contar con una línea argumental en la que encajen todas las piezas. Shea Hembrey nos llevó a través de «una exposición sobre el trabajo de un centenar de artistas». Cada pieza era completamente distinta... pintura, escultura, fotografía, vídeo y soportes combinados que cubrían un gran espectro de ideas artísticas. ¿El hilo conductor? ¡Todos los artistas expuestos eran él! Sí, Shea era el creador de todas aquellas obras. Por ello, cuanto más acusadas eran las diferencias, más crecía nuestra sensación de asombro, más nos maravillábamos.

Con todo, los motivos por los que un paseo maravilloso puede torcerse son múltiples. El principal es que el trabajo expuesto se describa con un lenguaje inaccesible. Hay profesiones con una larga tradición en recurrir a un lenguaje innecesariamente oscuro, excesivamente

intelectualizado, para describir su actividad, siendo el arte y la arquitectura los que se llevan la palma. Cuando sus practicantes sienten la necesidad de recurrir a él durante una charla, no debería sorprenderles que sus invitados, discretamente, vayan desapareciendo por la puerta de atrás. «Con esta obra buscaba desafiar el paradigma de la identidad contra la comunidad en el contexto de una dialéctica posmoderna...». Si alguna vez sientes la tentación de pronunciar algo remotamente parecido, por favor, por favor, busca unas tijeras bien afiladas y córtalo de tu guion.

Steve Pinker me hizo ver que ese tipo de lenguaje es mucho peor que un simple mal uso de la jerga:

«Paradigma» y «dialéctica» no son términos técnicos como «ADN», que un especialista no puede evitar. Son metaconceptos, conceptos sobre otros conceptos, más que conceptos sobre cosas que existen en el mundo. Los lenguajes académico, empresarial y de crítica de arte resultan tediosos e incomprensibles porque están llenos de metaconceptos como «enfoque», «asunción», «concepto», «condición», «contexto», «marco de referencia», «tema», «nivel», «modelo», «perspectiva», «proceso», «rango», «rol», «estrategia», «tendencia» y «variable».

Existe un uso válido de esos términos individualmente. Pero conviene usarlos poco. Cuando se suman unos a otros, se pone en peligro la comprensión del público.

La meta a seguir debería ser proporcionarnos, a los asistentes, una visión desde dentro. Compartir con nosotros, en un lenguaje humano, accesible, lo que soñábamos cuando iniciamos el trabajo. Mostrarnos tu proceso creativo. ¿Cómo llegaste hasta aquí? ¿Qué errores has cometido por el camino? Cuando el ilustrador David Macaulay compartió sus dibujos de Roma, no nos mostró solamente las obras terminadas, sino también sus bocetos fallidos y sus callejones sin salida, así como lo que hizo para llegar desde ellos hasta las ilustraciones publicadas. Ello llevó a que todas las personas creativas que había en la sala pudieran aprender algo de su experiencia. Levantar la tapa del proceso creativo es uno de los regalos clave en toda charla creativa.

Sobre todo, prepara la charla para que nos transmita el máximo sobre la experiencia misma de tu trabajo. Si es principalmente visual, plantéate reducir el número de palabras que uses, y pon el foco en las imágenes. En una charla de doce minutos pueden caber cómodamente más de cien imágenes. Tal vez a algunas secuencias puede dárseles sólo dos segundos de tiempo por diapositiva. Su efecto puede amplificarse si se acompaña

de un recurso muy raramente usado por los conferenciantes: el silencio. Uno de los mejores ejemplos de paseo maravilloso en TED lo proporcionó el escultor cinético Reuben Margolin. Su voz es el fondo susurrado de sus asombrosas obras, instantáneas habladas perfectas de una galería de pura inspiración. Y además tiene la valentía de mantenerse en silencio de vez en cuando. Algunos de los momentos más potentes de la charla se producen cuando, una vez establecido el contexto, nos deja, simplemente, sumergirnos visualmente en su obra.

Una manera inteligente de asegurarnos de que la charla mantenga la energía es hacer que las diapositivas avancen de manera automática. Échale un vistazo al paseo que nos ofrece Ross Lovegrove a través de sus proyectos de diseño inspirados en la naturaleza y obtendrás un magnífico ejemplo de ello. En una secuencia predeterminada, se muestran más de cien diapositivas y vídeos, y Lovegrove se limita a hablar de cada uno de ellos cuando aparece. De ese modo, el formato adquiere un ritmo dinámico. Louis Schwartzberg hizo algo similar en su charla sobre su asombrosa película *Mysteries of the Unseen World* [Misterios del mundo invisible]. Fragmentos del documental iban proyectándose durante toda la charla, mientras su voz actuaba como una narración lírica. El resultado es de un gran impacto.

Muchas de las charlas que se dan en las empresas podrían mejorar si se concibieran como paseos maravillosos. Las presentaciones que profundizan en los resultados recientes de este o aquel departamento, y que lo hacen avanzando por listas de viñetas, pueden resultar aburridas casi desde el principio. Supongamos que, en cambio, el conferenciante se esfuerza un poco y se pregunta: ¿Cómo puedo relacionar todos estos proyectos para crear emoción? ¿Cómo puedo comunicar qué hay de encantador, de inesperado, de divertido, en ellos? ¿Cómo puedo cambiar el tono y pasar del «mirad lo que hemos conseguido» al «mirad qué intrigante es esto?». Supongamos que, en lugar de una serie de viñetas marcadas por puntos, intentáramos relacionar cada paso del paseo con una imagen intrigante. Imaginemos que hacemos el esfuerzo de descubrir una idea única que podemos compartir con los demás, y de la que los compañeros de la empresa pueden beneficiarse. Ah, entonces sí, tal vez por una charla así mereciera la pena desconectar el iPhone.

Ya se trate de negocios, de ciencia, de diseño o de arte, no te limites a pasear a la gente por tu trabajo. Busca la ruta que interese, intrigue e

ilustre. La ruta que aporte algo de asombro y maravilla.

La demo dinámica

Supongamos que lo que vas a mostrar no es sólo visual, sino tecnológico, o un invento, o un procedimiento novedoso. Aquí ya no se trata sólo de mirarlo. Nos hace falta verlo funcionar. Necesitamos una demostración.

Una buena demo puede convertirse en la parte más memorable de una conferencia. Ahí delante, en el escenario, entrevemos un pedazo de futuro.

Cuando Jeff Han mostró el potencial de la tecnología multitáctil en 2006, dos años antes del lanzamiento del iPhone, se oían los gritos ahogados de asombro de los asistentes. La demo de Pranav Mistry sobre la tecnología SixthSense causó un efecto similar al revelar las asombrosas posibilidades de combinar un teléfono móvil con un proyector personal y una cámara capaz de detectar los gestos. Por ejemplo, enmarcando un objeto lejano con los dedos te permitiría tomar una foto del mismo que después podría proyectarse sobre cualquier superficie blanca.

Para dar una charla de ese tipo, lo más importante, claro está, es la calidad de lo que sea que pretendes demostrar. ¿Se trata de un invento o un diseño realmente convincente? Partiendo de la base de que lo es, existen numerosas maneras de revelarlo. Lo que no hay que hacer es pasar la primera media hora de la charla exponiendo las complejidades tecnológicas. El público aún no lo ha visto funcionar, y podría desconectar de lo que le cuentas.

Cuando tienes algo asombroso que mostrar, permítete el lujo de lucirte un poco. No te digo que te muestres fanfarrón, pero sí que nos entusiasmes un poco. Proporcionanos una pista de lo que estamos a punto de ver. Y a continuación guíanos a través del contexto necesario, preparándonos, si puede ser, para un clímax potente una vez preparado el terreno.

Markus Fisher es un inventor increíble. En el TEDGlobal celebrado en Edimburgo en 2001 mostró un extraordinario robot que parecía una gaviota gigante (y que volaba). De hecho, su aspecto era tan realista que, cuando lo hizo volar para que lo viéramos durante el pícnic, después del

evento, fue atacado con excrementos por una bandada de gaviotas de verdad, claramente desconcertadas ante aquel nuevo competidor. En la charla, dedicó los primeros diez minutos a describir aspectos técnicos de vuelo, sin ofrecernos el menor indicio de lo que estaba a punto de llegar. Perdió a parte del público. Pero lo asombroso de la demostración propiamente dicha —hacer volar una gaviota por encima de los asistentes— hizo que no tardara en recuperarlo. En todo caso, para la versión online modificamos un poco el orden de la charla para que ésta empezara con la frase: «Volar como un pájaro es un sueño de la humanidad». De ese modo la charla se situaba de inmediato de manera hermosa, lo que ayudó a que fueran millones los visionados por internet.

Jeff Han acertó al iniciar así su charla:

Me entusiasma estar hoy aquí. Os mostraré algunas de las cosas que acaban de salir del laboratorio, literalmente, y me alegra que vosotros seáis de los primeros en verlas, porque creo que a partir de ahora va a cambiar nuestra manera de relacionarnos con las máquinas.

Con apenas unas palabras nos había dado unas pistas intrigantes con las que nos daba a entender que íbamos a poder echarle un vistazo al futuro. A partir de ahí tenía libertad para explicarnos la tecnología antes de mostrárnosla en acción. Primero nos proporcionó el marco, y después empezó a enseñarnos qué era capaz de hacer la tecnología. Los presentes aplaudían y ahogaban gritos de asombro, que no dejaron de crecer en ningún momento.

El inventor Michael Pritchard recurrió a una estructura similar. En primer lugar compartió un breve experimento mental sobre cómo sería la vida si no contáramos con garantías de agua potable. Acto seguido entró en una explicación sobre la tecnología que encierra la «botella salvavidas» que había diseñado. Otros habrían puesto el punto y final de la conferencia ahí mismo. Pero el poder de la charla estaba en demostrar, no sólo hablar, por lo que Michael llegó hasta el final. Había hecho llevar un gran recipiente de agua al escenario. En él echó agua turbia de estanque, residuos de cloacas y excrementos de conejo, que hicieron que el agua se volviera de un marrón repugnante. Tras bombearla varias veces a través de su botella, la vertió en un vaso vacío y me lo ofreció para que bebiera. Por suerte, sabía bien. Y así, la teoría tecnológica pasó a ser una prueba teatral. Después Michael se dedicó a hablarnos de las

implicaciones de su invento para el auxilio en desastres naturales y para la salud pública. La verdad es que ya se había ganado a los presentes con la poderosa demostración que les hizo del funcionamiento de su idea.

La estructura que usaron Han y Pritchard funciona en la mayoría de las demos:

- Un breve avance.
- Las explicaciones necesarias sobre el contexto, o la historia de la invención.
- La demostración propiamente dicha (cuanto más visual y espectacular, mejor, siempre y cuando no sea falsa).
- Las implicaciones del nuevo invento.

A veces una demostración resulta tan asombrosa que permite al público imaginar unas aplicaciones y unas implicaciones ciertamente emocionantes. En esos casos la demostración no es sólo una demostración, sino una visión de futuro. Y hacia ahí es hacia donde nos dirigimos ahora.

Paisaje de sueño

Los seres humanos poseemos una habilidad que, por lo que sabemos, no posee ninguna otra especie. Es tan importante que contamos con múltiples palabras para etiquetar sus distintos matices, sus distintos sabores: «imaginación», «invención», «innovación», «diseño», «visión». Se trata de la capacidad de modelar el mundo en nuestra mente y después remodelarlo para crear un mundo que no existe pero que tal vez llegue a existir algún día.

Y, sorprendentemente, también somos capaces de revelar esos mundos no existentes a los demás, con la esperanza de que a ellos también les entusiasmen. Más milagroso aún es que, en algunas ocasiones, después de que varias personas compartan una visión entre ellas, sean capaces de usarla como plantilla para que ese mundo llegue a ser real. El guionista persuade al estudio para que se ruede la película. El inventor persuade a una empresa para que fabrique el aparatito ese. El

arquitecto persuade al cliente para que financie el edificio. El emprendedor infunde energía al equipo de *startups* con la creencia de que ellos darán nueva forma al futuro.

Los sueños pueden compartirse mediante imágenes, bocetos, demos..., o simplemente con palabras.

Algunos de los discursos más potentes de la historia lo han sido, precisamente, porque han comunicado un sueño con irresistible elocuencia y pasión. El más célebre, claro está, fue el de Martin Luther King en el Lincoln Memorial de Washington, D.C., el 28 de agosto de 1963. Tras preparar cuidadosamente el terreno, e infundir al público el intenso deseo de poner fin a siglos de injusticia, fue a por todas:

Tengo un sueño. Sueño que un día esta nación se pondrá en pie y hará realidad el verdadero significado de su credo: «Defendemos que estas verdades son evidentes, que todos los hombres son creados iguales».

Sueño que algún día, sobre las rojas colinas de Georgia, los hijos de quienes fueron esclavos y los hijos de quienes fueron dueños de esclavos podrán sentarse juntos a la mesa de la hermandad...

Sueño que mis cuatro hijos, algún día, vivirán en un país en el que no los juzguen por el color de su piel, sino por su carácter.

Su discurso duró 17 minutos y 40 segundos. Y cambió la historia.

El presidente Kennedy llevó al hombre a la Luna, y empezó a hacerlo compartiendo primero un sueño. Parte del lenguaje que seleccionó resulta sorprendente:

Elegimos ir a la Luna en esta década y hacer lo demás no porque sea fácil, sino precisamente porque es difícil... Me doy cuenta de que en cierta medida es un acto de fe y de visión de futuro, porque no sabemos qué ventajas nos traerá. Pero si afirmara, mis conciudadanos, que enviaremos a la Luna, a unos 340.000 kilómetros de distancia de la estación de control en Houston, un cohete gigante de más de 90 metros de altura, del largo de este campo de fútbol americano, confeccionado de nuevas aleaciones de metal, algunas de las cuales aún no se han inventado, capaz de resistir el calor y la presión muchas más veces de las que se han experimentado, ensamblado con una precisión mejor que la del reloj más fino, que lleva todo el equipamiento necesario para la propulsión, la dirección, el control, las comunicaciones, la alimentación y la supervivencia, en una misión nunca antes intentada, a un cuerpo celeste desconocido, y luego traerlo de regreso a la Tierra de manera segura, que vuelva a entrar en la atmósfera a una velocidad mayor, a más de 40.000 kilómetros por hora, con lo que genera un calor equivalente a la mitad de la temperatura del Sol —casi tanto calor como el que hace hoy aquí—, y que haremos todo esto, y lo haremos bien, y lo haremos primero, antes de que termine esta década, entonces tenemos que ser audaces... Pero se hará. Y se hará antes de que termine esta década.

Podría pensarse que plantear así la situación, presentando la iniciativa como algo plagado de peligros e incertidumbres, podría resultar

contraproducente. Pero si funciona no es sólo porque expone de manera muy vívida lo que está por venir, sino porque nos hace soñar con el heroísmo. Nos regala un viaje al futuro para que leamos el relato que con el tiempo se contará sobre su empresa.

En TED, la mayoría de nuestras charlas se pronuncian en un lenguaje más informal. Pero la capacidad de dibujar una imagen convincente del futuro es sin duda uno de los mayores regalos que puede aportar un conferenciante. Sin duda, los que al hablar han dibujado paisajes soñados se cuentan entre los conferenciantes que más entusiasmo han despertado en TED. Ellos no hablan del mundo tal como es, sino como podría ser. Cuando esas charlas salen bien, hacen que los corazones de los espectadores latan con más fuerza y que en sus mentes estalle la sensación de posibilidad.

La visión de Salman Khan de una revolución educativa en la que las lecciones por vídeo permitan a los niños asimilar los temas a su propio ritmo se nos reveló de manera preciosa, paso a paso, y sentíamos que la emoción crecía sin parar en la sala.

El cineasta Chris Milk nos mostró su trabajo recurriendo a la realidad virtual para recrear con mucha fuerza la experiencia de la vida en un campo de refugiados sirio. A la gente le da miedo que la realidad virtual nos aleje a los unos de los otros. Pero Milk nos ofreció una visión alternativa emocionante: que los dispositivos de realidad virtual podrían convertirse en máquinas generadoras de empatía.

La bióloga marina Sylvia Earle recurrió a imágenes potentes y a un lenguaje de gran elocuencia para describir la crisis a la que están expuestos nuestros mares sobreexplotados y muy contaminados. Pero no se quedó ahí: nos habló de cómo podrían ser las cosas si empezáramos a crear «puntos de esperanza», zonas protegidas en las que la vida marina pudiera recuperarse. Su visión era tan convincente que un espectador le extendió allí mismo un cheque por valor de un millón de dólares, y seis años después sigue dando apoyo a su labor. En el tiempo que ha transcurrido desde entonces, la cantidad de espacio protegido en nuestros mares se ha triplicado.

Hay dos claves para compartir eficazmente un sueño:

- Dibujar un retrato muy vívido del futuro que desees.
- Hacerlo de manera que los demás también deseen ese futuro.

Conseguir las dos cosas en una misma charla es todo un desafío. La primera parte suele requerir de apoyos de tipo visual. Kent Larson se pasó dieciocho minutos compartiendo unas ideas de diseño muy radicales, como por ejemplo coches que se doblan y apartamentos que cambian de forma para facilitar que la gente quepa en las ciudades sin que éstas se sobrecarguen. Aquellas ideas individuales no parecían necesariamente valores seguros, pero al mostrarlas visualmente conseguía hacerlas mucho más convincentes.

El arquitecto Thomas Heatherwick, en su charla, mostró una diapositiva que bien podría ser la imagen aislada más interesante que he visto nunca en TED. En ella aparecía el diseño de un complejo de apartamentos en Kuala Lumpur con rascacielos de líneas curvas que, partiendo de una base estrecha, iban ensanchándose para dejar espacio a un parque espectacular a nivel de suelo. En ella se representaba un futuro en el que me habría encantado haber nacido.

Pero no siempre ocurre así. A menudo, cuando se muestran nuevas tecnologías, el público no sabe si sentirse entusiasmado o asustado. En 2012, Regina Dugan, a la sazón directora de la Agencia de Proyectos de Investigación Avanzados de Defensa (DARPA), expuso una sucesión de tecnologías, desde planeadores de alta velocidad hasta drones-colibrí, que al tiempo que nos dejaron con la boca abierta nos resultaron algo desconcertantes, dado su uso militar. Y las charlas sobre ingeniería genética, o sobre la capacidad de los ordenadores de reconocer rostros en medio de una multitud, o sobre el desarrollo de robots de apariencia humana, pueden resultar más terroríficas que atractivas.

¿Qué puede hacer el conferenciante para evitar esa clase de incomodidad en el público? La única manera es dejar claro por qué merece la pena aspirar a un futuro así. O presentar la idea de modo que haga hincapié en los valores humanos, y no sólo en una tecnología muy inteligente.

Bran Ferren intentó hacerlo en TED2014. Nos habló de que, en un futuro radicalmente distinto, nos llevarán vehículos autónomos. Pero su charla se inició con la inspiración que había hallado de niño durante una visita al Panteón de Roma, con sus padres, y terminó haciendo una llamada a inspirar a los niños del futuro: «Debemos animarlos a encontrar su propio camino, aunque éste sea muy distinto del nuestro. También

necesitamos hacerles entender algo que no se aprecia adecuadamente en nuestro mundo cada vez más dependiente de la tecnología: que el arte y el diseño no son lujos, ni cosas incompatibles con la ciencia y la ingeniería. Son, de hecho, parte esencial de lo que nos hace especiales». Lo que podría haberse quedado en una mera visión tecnológica, en algo que tal vez, incluso, hubiera podido inspirarnos cierto temor, acabó con un mensaje humano, de esperanza.

El humor también ayuda. Juan Enriquez ha presentado con sus charlas en TED algunas ideas muy novedosas, anunciando inminentes avances en biología y genética que podrían haber resultado algo preocupantes si él no hubiera encontrado la manera de aportar algo de diversión a las diapositivas. Con Juan a tu lado, el futuro parece más asombroso que preocupante.

Finalmente, cuanto más factible pueda ser una visión de futuro, mejor. Dave Isay, el fundador de StoryCorps, nos habló del poder de la gente que formula a personas próximas preguntas profundas sobre el significado de la vida, y que graba esas entrevistas. A continuación nos presentó una aplicación que permitiría a todo el mundo hacer lo mismo de manera muy sencilla y subir los resultados a la Biblioteca del Congreso, creando de ese modo un registro permanente. Su visión de un mundo en el que la gente se escucha de verdad resultaba inspiradora, y al cabo de unos días de publicar su charla, miles de personas grabaron conversaciones que nunca hasta entonces habían mantenido.

Ése es el poder de nuestros sueños: que pueden transmitirse a otros, crear emociones y creencias, y por tanto conseguir, por sí mismos, convertirse en realidad. Al proporcionarnos una sensación de posibilidad aumentada, también nos motivan a trabajar más en nuestros propios sueños. Si un soñador inspirado te invita a un viaje, no rechaces nunca su invitación.

Mezcla y combina

La realidad es así: la mayoría de las charlas no encajan perfectamente en una sola de las categorías que hemos abordado hasta ahora. Más bien incorporan elementos de muchas de ellas. Por ejemplo, la popular charla

de Amy Cuddy sobre el lenguaje corporal y su incidencia en la confianza en nosotros mismos es una ingeniosa mezcla de explicación y relato personal. Y la charla de Salman Khan empieza con su propia historia y luego se transforma en un paseo maravilloso a través de las excepcionales características que se están dando en su Khan Academy, antes de terminar en un paisaje de sueño: una visión apasionante del potencial que tiene ese tipo de educación.

Así que vuelvo a insistir: las técnicas expuestas arriba no deben verse de ningún modo como elementos que te limiten. Son herramientas que te ayudan a imaginar la mejor manera de construir tu propio y notable proyecto en las mentes de los espectadores. Selecciona, mezcla, combina y argumenta de la manera que aporte más fuerza y autenticidad a la idea que desees construir.

Así pues, digamos que ya tienes la línea argumental, el contenido de la charla, y que has combinado con maestría una mezcla de conexión, narración, explicación, persuasión y revelación. ¿Y ahora qué?

Ya va siendo hora de sacar el espectáculo a la calle.

A continuación vamos a fijarnos en cuatro elementos clave del proceso de preparación de una charla que determinarán si ésta afina o desafina.

- Incluir o no elementos visuales y, si es así, de qué tipo.
- Guionizar y memorizar la charla, o pensar en «improvisar» en el momento.
- Cómo practicar los dos tipos de charla.
- Cómo abrir y cerrar para conseguir el mayor impacto.

¿Estás listo? Ven conmigo. Queda trabajo por hacer.

Proceso preparatorio

Apoyos visuales

¡Cuidado con esas diapositivas!

En el siglo XXI ya contamos con los medios que nos permiten complementar la palabra hablada con una amplísima gama de tecnologías que, si se emplean correctamente, pueden llevar una charla a otro nivel. Fotografías, ilustraciones, tipografía elegante, gráficos, infografías, animaciones, vídeos, audios, simulaciones de *big data*... Todo puede contribuir a mejorar tanto la fuerza explicativa de una charla como su atractivo estético.

A pesar de ello, la primera cuestión que debes preguntarte a ti mismo es si en realidad necesitas alguna de esas cosas. Es un hecho sorprendente, pero en al menos un tercio de las TED Talks más vistas no se hace uso de ningún tipo de elemento visual adicional.

¿Cómo es posible? Sin duda, una charla acompañada de imágenes siempre será más interesante que una charla a secas. Pues no. Las diapositivas alejan, aunque sea un poco, la atención del conferenciante y la desplazan hasta una pantalla. Si toda la fuerza de una charla está en la conexión personal entre quien habla y quien escucha, las imágenes, en realidad, pueden suponer una interferencia.

En todo caso, lo que no ocurre es que entre la pantalla y el conferenciante un aspecto reste al otro. Lo que se muestra en pantalla suele ocupar una categoría mental distinta a la de lo que se dice. Estética en un caso y análisis en otro, por ejemplo. Aun así, si el núcleo de tu charla es profundamente personal, o si dispones de otros dispositivos para

animarla —el humor, o un relato muy vívido—, en ese caso tal vez te resulte mejor olvidarte de los elementos visuales y centrarte sólo en dirigirte personalmente al público.

Además, lo que sigue es aplicable a todos los casos, a todos los conferenciantes: no incluir imágenes siempre es mejor que incluir unas imágenes malas.

Dicho esto, la mayoría de las charlas se beneficia de las imágenes cuando éstas son muy buenas, y en algunos casos, los elementos visuales son el elemento que determina su éxito o su fracaso.

TED era, en sus inicios, un congreso dedicado exclusivamente a la tecnología, el entretenimiento y el diseño, y la presencia de diseñadores alimentó desde el principio la expectativa de que las imágenes fueran elegantes e impactantes. Hay motivos para creer que esa tradición es una de las razones por las que las TED Talks se popularizaron.

Así pues, ¿cuáles son los elementos clave de unos elementos visuales potentes?

Pertenecen a tres categorías:

- Revelación
- Fuerza explicativa
- Atractivo estético

Abordémoslas por orden.

¡Revela!

El uso más evidente de un elemento visual es, simplemente, mostrar algo que resulta difícil describir. Presentar la obra de la mayoría de artistas plásticos y fotógrafos, claro está, depende de ello. Así, un explorador que nos hable de uno de sus viajes, o un científico que desvele algún descubrimiento también pueden recurrir a los elementos visuales.

Edith Widder formaba parte del equipo que captó por primera vez en vídeo un calamar gigante. Cuando llegó a TED, toda su charla giró en torno a ese momento de revelación. Y cuando aquella increíble criatura finalmente apareció en pantalla, los asistentes estuvieron a punto de saltar

de sus asientos. Pero el uso de imágenes para la revelación no tiene por qué ser tan espectacular. La clave es establecer el contexto, predisponer al público y entonces... ¡PAM! Dejar que los elementos visuales obren la magia. Presentarlos a toda pantalla, con los mínimos adornos.

¡Explica!

Una imagen vale más que mil palabras (aunque para expresar ese concepto hagan falta palabras). A menudo, las mejores explicaciones se dan cuando las palabras y las imágenes funcionan juntas. La mente es un sistema integrado. Gran parte de nuestro mundo se imagina visualmente. Si realmente quieres explicar algo nuevo, con frecuencia la manera más simple y potente de hacerlo pasa por mostrar y contar.

Pero para que funcione, tiene que darse un encaje convincente entre lo que se cuenta y lo que se muestra. A veces un conferenciante castiga al público con una diapositiva de gran complejidad. Tal vez, inconscientemente, intenta impresionar con el gran alcance y detallismo de su trabajo. Mientras va disparando palabras, los asistentes, desesperados, pasan la vista por la diapositiva intentando ver cómo encaja lo que se dice con lo que ven.

La clave para evitar algo así es limitar cada imagen a una sola idea básica. Hay conferenciantes, sobre todo científicos, que parecen tener integrada de manera inconsciente la idea preconcebida de que conviene reducir al máximo el número de diapositivas, por lo que atiborran unas pocas con el mayor número posible de datos. Tal vez eso estuviera justificado en la época en la que las diapositivas eran objetos físicos que había que cargar en un proyector. Pero actualmente el coste de diez diapositivas es el mismo que el de una. El único límite que se mantiene es el tiempo disponible para dar la charla. Así que una diapositiva excesivamente complicada que necesita dos minutos de explicación podría sustituirse por tres o cuatro imágenes más sencillas que se expliquen en el mismo tiempo.

Tom Rielly, de TED, habla de la necesidad de gestionar la carga cognitiva:

Con una charla y diapositivas se dan dos flujos de producción cognitiva que circulan en paralelo.

El conferenciante debe unir ambos flujos en una mezcla maestra. Hablar sobre física teórica implica una carga cognitiva muy alta. Y una diapositiva con decenas de elementos, también. En esas circunstancias, el cerebro de un espectador debe optar por concentrarse en tus palabras, en las imágenes que le muestras, o en las dos cosas, y la decisión es casi siempre involuntaria. De modo que debes planificar hacia dónde quieres que vaya la atención, y asegurarte de que una carga cognitiva puesta en una diapositiva no entorpezca lo que estás diciendo.

Por eso mismo, no tiene sentido dejar la diapositiva en pantalla una vez que terminamos de hablar de ella. Tom vuelve a explicárnoslo:

Deja la pantalla en blanco, y el público descansará de imágenes y prestará más atención a tus palabras. Así, cuando regreses a las diapositivas, se mostrará más dispuesto a ponerse a trabajar de nuevo.

Si tu meta es comunicar una idea clave por diapositiva, es lógico que te plantees si puedes hacer algo más con una imagen para destacar el argumento que pretendes demostrar. Sobre todo cuando se trata de gráficos y tablas. Si te refieres a que el índice pluviométrico en febrero siempre es superior al de octubre y muestras un gráfico del régimen de lluvias anual, ¿por qué no regalar al público unas barras en distintos colores para los meses de febrero y octubre?

Y si a continuación comparas marzo y noviembre, hazlo en una tabla distinta, o en una diapositiva distinta, con esos dos meses diferenciados. No amontones todos esos datos en una sola imagen.

David McCandless es un maestro a la hora de convertir datos en comprensión mediante el uso de unas diapositivas elegantes. En el TEDGlobal de 2010, por ejemplo, mostró dos. La primera llevaba por título «¿Quién cuenta con el mayor presupuesto de defensa?». En ella se mostraban diez cuadrados de distintos tamaños. Cada uno de ellos representaba un país en proporción con el tamaño de su presupuesto. El de Estados Unidos, claro está, era el mayor con diferencia.

Sin embargo, la segunda diapositiva mostraba los cuadrados que representaban el presupuesto militar en relación con el porcentaje de PIB. Y de pronto Estados Unidos pasaba a ocupar la octava posición, por detrás de Birmania, Jordania, Georgia y Arabia Saudí. En apenas dos gráficos, nuestra visión del mundo se agudiza notablemente.

Otros conferenciantes, al parecer, siguen creyendo que para potenciar la fuerza explicativa de una diapositiva hay que llenarla de palabras, con frecuencia las mismas que piensan pronunciar. Nada más lejos de la

verdad. Esas clásicas ristras de PowerPoints en los que aparece un titular seguido de viñetas introducidas por puntos, con frases larguísimas, son la vía más directa si lo que quieres es perder del todo la atención del público. El motivo es que éste lee antes que el conferenciante, y cuando éste cubre el punto en cuestión, a los asistentes ya les parece viejo. Cuando en TED recibimos a conferenciantes que llegan con paquetes de diapositivas como éstas, les servimos una copa, nos sentamos con ellos frente a una pantalla de ordenador y les pedimos permiso, amablemente, para borrar, borrar y borrar. Tal vez cada viñeta pase a ser una diapositiva única. Muchas frases quedan reducidas a una sola, o son reemplazadas por una imagen, o se suprimen del todo.

La idea es que no sirve de nada repetir en texto lo que ya estás diciendo en la tarima. Puede justificarse que, si dedicas un par de minutos a desarrollar un punto concreto, merezca la pena dejar en la pantalla una palabra o una frase que recuerde al público el tema que se está tratando. Pero, si no es así, las palabras en la pantalla, lejos de potenciarla, interfieren negativamente en tu presentación.

Incluso si una diapositiva con texto es simple, puede restarte garra. En lugar de una imagen en la que se lea: «Un agujero negro es un objeto con tanta masa que la luz no puede escapar de él», es mejor que muestres otra que ponga: «¿Cómo de negro es un agujero negro?». Y después aportas la información de esa diapositiva original en forma hablada. De esa manera, la imagen despierta la curiosidad del público y hace que tus palabras suenen más interesantes, no menos.

Si se piensa un poco en ello, es bastante sencillo. El propósito principal de los elementos visuales no puede ser comunicar palabras: para eso ya está la boca. El propósito principal es compartir cosas que a tu boca no se le dan tan bien: fotografías, vídeos, animaciones, datos clave.

Si se usa así, la pantalla puede explicar en un instante lo que de otro modo llevaría horas. En TED, nuestro defensor favorito de los elementos visuales explicativos es Hans Rosling. Ya en 2006 mostró una secuencia gráfica animada que duraba apenas 48 segundos. Pero en aquellos 48 segundos transformó el modelo mental de todos los presentes sobre el mundo desarrollado. Y el quid de la cuestión es éste: que si no lo has visto, yo en realidad no puedo explicártelo. Para intentarlo debería dedicar varios párrafos enteros, y ni aun así me acercaría a su resultado. De eso se trata, precisamente. Su explicación tenía que mostrarse en una

pantalla. Así que la próxima vez que estés cerca de un ordenador, busca «Hans Rosling: the best stats you've ever seen» [Hans Rosling nos muestra las mejores estadísticas que hayamos visto]. Mira y maravíllate (la animación empieza en el minuto 4.05).

No todos podemos ser Hans Rosling. Pero todos, al menos, podemos formularnos la pregunta: ¿Resultan clave estos elementos visuales para explicar lo que quiero decir? Y, si es así, ¿cuál es la mejor manera de combinarlos con mis palabras para que funcionen bien conjuntamente?

¡Deleita!

Una contribución de los elementos visuales que suele infravalorarse es su capacidad de proporcionar un gran atractivo estético a la charla.

Me asombra que los artistas visuales, muchas veces, limiten lo que muestran a una pequeña porción de su trabajo. Sí, es cierto, los conceptos en una charla han de ser limitados. Pero ¿las imágenes? Las imágenes no tanto. El error está en dar por sentado que debemos explicar todas y cada una de las imágenes. No es así. Si hubieras invitado a un público selecto a tu inmensa sala de exposiciones para ver tu obra y sólo tuvieras tiempo para concentrarte en una sala, de todos modos lo conducirías rápidamente por el resto de la galería, aunque sólo fuera para dejarlo sin aliento y ampliar su comprensión sobre el grueso de tu obra. Cuando se trata de imágenes, un visionado de cinco segundos, aunque no se acompañe de palabras, puede generar impacto. Y si resulta tan fácil ofrecer ese regalo al público, ¿por qué no hacerlo?

Hay muchas maneras de estructurar una charla para que en ella quepan momentos de indulgencia visual que potencien significativamente la sensación de deleite entre los espectadores, incluso cuando el tema tratado no sea necesariamente hermoso.

Lucy McRae, diseñadora y compañera de TED, incorporó gran cantidad de imágenes y vídeos intrigantes y fantásticos a su charla, y todo ello generó una sensación de asombro, de maravilla, incluso cuando hablaba de olor corporal. De manera similar, el estilo gráfico de una presentación o la elección de fuentes de letra elegantes, ilustraciones y efectos de animación pueden contribuir a que ésta resulte irresistible.

Éstos son sólo algunos principios básicos. Pero, con los elementos visuales, la gracia está en los detalles. Para ir un poco más allá, permíteme invitar de nuevo en estas páginas a Tom Rielly, un hombre a quien los elementos visuales malos le causan dolor físico. ¡Tom, todo tuyo!

Tom Rielly escribe:

«¡Genial! Empecemos por las herramientas que vas a usar».

Consejos para el uso de software en presentaciones

En 2016 contamos con tres herramientas principales para las presentaciones: PowerPoint, Keynote (para Mac) y Prezi. El uso de PowerPoint está muy generalizado, aunque a mí Keynote me resulta más fácil de usar, y cuenta con mejor tipografía y gráficos. Prezi (de la que TED fue uno de los primeros inversores) ofrece un modelo alternativo en el que, en lugar de las sucesiones de diapositivas, te mueves por un paisaje bidimensional, ampliando y alejando lo que te interesa enfocar.

La mayoría de proyectores y pantallas actuales tienen las dimensiones de una pantalla panorámica de televisor: 16:9, distinta a los 4:3 de las teles de antes. Aun así, el software de las presentaciones se abre en un modo 4:3. Así pues, lo primero que hay que hacer es cambiar el formato a 16:9 (a menos que pronuncies la charla en un local en el que sea posible que dispongan sólo de proyectores 4:3).

No uses las plantillas predeterminadas de viñetas, letras y puntos. Si lo haces, tu presentación se parecerá a la de cualquier otra persona, y además esas plantillas acaban limitándote. Te recomiendo que empieces con una diapositiva en blanco. Si vas a compartir muchas fotos, usa el negro como color de fondo, porque desaparecerá y tus fotos surgirán de la nada.

La mayoría de fotos deben mostrarse «a sangre». No se trata de un término propio de las películas de terror, sino que pertenece a la jerga de los impresores y significa que la imagen ocupa la totalidad de la pantalla. Mejor proyectar tres fotos a sangre seguidas que tres en una sola diapositiva. Las fotografías aún suelen tomarse con formato 4:3, por lo

que si quieres mostrar alguna sin cortar los bordes superior e inferior, proyéctala sobre una diapositiva negra, lo que creará unos bordes negros no invasivos a izquierda y derecha.

La resolución de la imagen: usa fotografías con la mayor resolución de imagen posible para evitar ese molesto pixelado que puede producirse al proyectarlas en pantallas grandes. El concepto «resolución excesiva» simplemente no existe, a menos que ésta lleve a una ralentización del software.

Fuentes/Tipos de letra

Suele ser mejor usar un solo tipo de letra en cada presentación. Hay fuentes mejores que otras. Nosotros por lo general recomendamos fuentes de anchura media y palo seco, tipo Helvética o Arial. Pero no conviene usar fuentes excesivamente delgadas, porque cuestan de leer, y más sobre fondos oscuros. En caso de duda, opta por la simplicidad.

Tamaño de fuente

Los tipos diminutos obligan al público a esforzarse. Usa fuentes de 24 puntos, o mayores, en la mayoría de los casos. Recurre como máximo a tres tamaños de la fuente que hayas elegido en una presentación. Además, los cambios de tamaño deben estar justificados. El tamaño grande es para títulos y encabezamientos; el tamaño medio, para las ideas principales; el tamaño pequeño, para las ideas de apoyo.

Fondo de fuente

Si quieres incorporar texto a alguna foto, asegúrate de colocarlo donde el público pueda leerlo. Si una foto contiene demasiados detalles y no se puede escribir sobre ella directamente, lo mejor es añadir una barra estrecha en la zona inferior y colocar el texto sobre ella.

Color de fuente

Aquí las palabras a tener en cuenta son «simplicidad» y «contraste». El negro sobre blanco, un color oscuro sobre blanco y el blanco o el amarillo sobre negro van bien porque se consigue un contraste acusado y resultan fáciles de leer. Usa sólo un color de fuente en la presentación, a menos que desees expresar énfasis o sorpresa. No uses nunca un color de fuente claro sobre un fondo claro, ni un color de fuente oscuro sobre un fondo

oscuro: por ejemplo, el azul celeste sobre fondo amarillo y el rojo sobre negro no son fáciles de leer.

Legibilidad

Una vez escogida la fuente y el color, echa un vistazo a tu presentación en el ordenador o, mucho mejor, en tu televisor, o pásala en un proyector, y retrocede entre dos y seis metros. ¿Puedes leerlo todo? ¿Las fotografías se ven bien, sin pixelado? En caso contrario, corrige los problemas.

Qué no hacer

- Viñetas con puntos, no. Evítalos a toda costa.
- Los aros son para los Juegos Olímpicos, no para encabezar textos.
- Evita los subrayados y las cursivas; son difíciles de leer. Ningún problema con la negrita.
- Los sombreados pueden resultar útiles para mejorar la legibilidad, sobre todo para tipos de letra que encabezan fotografías, pero no conviene abusar del efecto.
- No uses más de un efecto en la misma línea. El resultado es espantoso.

Explicaciones y diagramas

Crea construcciones: ve añadiendo palabras e imágenes sobre una diapositiva a través de una serie de clics, para concentrar la atención de la gente primero en una idea y después en otra. Proporciona al público el tiempo suficiente para asimilar cada paso. No llenes las diapositivas con demasiada información para que la gente no se sienta desbordada.

Créditos de fotografías

En la comunidad científica resulta de especial importancia citar la autoría de las fotografías de todas las diapositivas. Pero es mejor evitar los tipos de letra grandes, porque esas citas distraen la atención del público de la imagen que quieres mostrarles. Si todas las imágenes pertenecen a un mismo autor, puedes agradecer de viva voz a *National Geographic*, por ejemplo, o puedes añadir un pie a una de las fotos en el que diga: «Imágenes cortesía de *National Geographic*». De ese modo no tendremos que repetirlo en todas.

Si debes incluir los créditos, conviene colocarlos siempre en el mismo

sitio y uniformar el estilo (la misma fuente, el mismo tamaño: no más de diez puntos) en todas las diapositivas. Además, sintetiza todo lo que puedas, y pasa de un: «Crédito de la fotografía: Agustín Álvarez, Ames Research Center, NASA, Mountain View, CA», a un «Agustín Álvarez, NASA». Ten en cuenta que algunos custodios de derechos, como son los museos, pueden resistirse a esa abreviatura de los créditos. Pero merece la pena preguntar. Yo, por lo general, marco los créditos en blanco, fuera de la imagen, y los coloco en vertical en el lado derecho de la imagen. Pregunta a tus amigos si los créditos distraen su atención de la imagen. En caso afirmativo es que tienen demasiada preeminencia.

Fotografías tuyas y de tu equipo

Es muy buena idea incluir una foto en la que salgas tú en tu entorno de trabajo: el laboratorio, el campo, el Gran Colisionador de Hadrones... Pero, a menos que exista una razón para ello, no muestres más de una. Ben Saunders nos contó sus viajes al Polo Norte y al Polo Sur. Su imagen es necesaria en la mayoría de las fotos para contar esa historia. Para que la expedición de Ben resultara posible tuvo que contar con un equipo entero de personas, pero mostrar fotografías de ellos habría distraído al público de la historia principal. Si bien es comprensible querer compartir el mérito, las imágenes de los equipos, sobre todo si aparecen en formato «orla de fin de curso», son importantes para ti pero no para los espectadores. Así que resiste la tentación, y si debes incluir una foto, asegúrate de que represente al grupo en una situación orgánica. Es mucho mejor mostrarlo en contexto durante la presentación.

Vídeos

Los vídeos pueden ser herramientas fabulosas para demostrar tu trabajo y tus ideas. Sin embargo, como norma general no deberías pasar piezas de más de treinta segundos de duración. En una charla de dieciocho minutos, no pongas más de dos, tres, cuatro fragmentos, a menos que tu trabajo dependa absolutamente de ellos. Es mejor que esos fragmentos de vídeo sean de tu trabajo, y que tengas los derechos sobre las imágenes (no una escena de *Star Wars*). Explica con ellos algo que no pueda explicarse mediante imágenes fijas, y preocúpate de que el nivel de ejecución sea bueno (grabados en alta definición, con una buena iluminación y, sobre todo, un buen sonido). Un vídeo mal producido hará que el público piense

más en su mala calidad que en su contenido. Asegúrate de que venga a cuento, y de que sea auténtico, no producido por tu departamento de relaciones públicas ni acompañado de una música enlatada estridente. Consejo: cuando estés trabajando, grábalo todo en vídeo, porque así podrás decidir qué incluyes más tarde, aunque no sepas cuándo. TED invierte en vídeos y fotografías de buena calidad, y cuanto más tiempo pasa, más valor adquieren.

Así pues, sí, puedes incluir un vídeo en tu presentación, pero recuerda consultar con el equipo de audiovisual para asegurarte de que todo funcione bien antes de salir al escenario.

Transiciones

Éstas son las temidas arenas movedizas de muchos conferenciantes. Como regla general, evítalas casi todas. Temblores, destellos, confeti, giros, tendedores, cubos, balanzas, cambios con efecto-susurro, explosiones de fuego, rebotes... Todas ellas son transiciones reales de Keynote. Y yo nunca uso ninguna, salvo en broma o irónicamente. Son truquitos que te alejan de tus ideas y te arrastran a la mecánica de tu software. Las transiciones que a mí me gustan son dos: ninguna (un corte instantáneo, como al editar una película) y el efecto de difuminado. La primera, el corte brusco, es genial cuando deseas obtener una respuesta inmediata del puntero, y la segunda, el difuminado, se ve natural si se predetermina para que dure menos de medio segundo. Además, cortar y disolver aportan dos significados subconscientes: con el corte brusco pasas a una idea nueva, y con disolver las dos diapositivas están relacionadas de algún modo. No tiene por qué ser siempre así, pero sirve como norma general. En una misma presentación pueden usarse las dos transiciones. Si no hay motivo que las justifique, mejor no recurrir a ellas. En resumen, una transición nunca debe llamar la atención por sí misma.

Transporte de archivos

Envía tu presentación a tus anfitriones, y lleva una versión completa en lápiz USB, con el vídeo por separado. Incluye, además, las fuentes usadas en la presentación. Incluso cuando ya he enviado con antelación una presentación al lugar en el que ésta va a celebrarse, siempre la llevo conmigo. Importante: antes de enviarla por internet o copiarla en la memoria USB, mete todos los documentos en un archivo y comprímelo

en un archivo .zip. Así te asegurarás de que Keynote o PowerPoint reúnan todos los fragmentos de tu presentación en un sitio. Etiqueta con claridad cada vídeo, incluida su ubicación. Por ejemplo: SIOBHAN STEPHENS DIAPOSITIVA 12: VÍDEO: POLILLA SALE DEL CAPULLO.

Derechos

Asegúrate de contar con la licencia legal para usar fotografías, vídeos, música y cualquier fuente especial, o que pertenezcan a Creative Commons, o que sean de dominio público. Siempre resulta más fácil y mejor usar el trabajo propio de cada uno. Si usas una canción de Whitney Houston, por ejemplo, podría costarte miles de dólares contar con la autorización para usarla en una charla, sobre todo si ésta va a publicarse en internet.

Prueba

Hay dos clases de pruebas: humana y técnica. En primer lugar, para la prueba humana, recomiendo que ensayes la presentación —sobre todo la parte de las diapositivas— con familia o amigos que no pertenezcan a tu campo. Pregúntales, después, qué han entendido y qué no, y déjales que te pregunten lo que quieran. Estas pruebas son de vital importancia, sobre todo cuando se trata de cuestiones muy técnicas o abstrusas.

Igual de importantes resultan las pruebas técnicas. Yo me compré un mando a distancia Kensington de 35 dólares que se conecta al ordenador con puerto USB, lo que me permite ir pulsando órdenes durante la charla como lo haría en el escenario. ¿Las diapositivas se ven bien, el brillo es adecuado? ¿Las transiciones resultan lo bastante rápidas? ¿Las fuentes se ven bien? ¿Los vídeos se ponen en marcha cuando corresponde? ¿Se aprecia algún defecto técnico de algún tipo? Revisar muchas veces la charla te ayudará a saber si todo está en su sitio.

Pregunta siempre qué clase de ordenador se usará para mostrar la presentación, si es compatible con tu programa, si incorpora las mismas fuentes que has usado para crearla, y si tu anfitrión usa el mismo software, pregúntale qué versión tiene.

Asegúrate de usar la última versión del software en cuestión, porque ése suele ser el que tienen los organizadores, y las conversiones *in situ* de una versión a otra resultan estresantes y, en ocasiones, requieren de un

alto grado de destreza. Una vez yo preparé una presentación con el Keynote, en un Mac, y ésta se importó a un PowerPoint para PC. En el ensayo, todo parecía un desastre. Los convencí para que consiguieran un Mac, y todo quedó muy bien.

No presentes nunca nada si no has repasado antes las diapositivas —y sobre todo los vídeos— en el mismo equipo en el que van a proyectarse durante la charla. Es de especial importancia que el técnico de sonido compruebe el volumen de los audios de tus presentaciones, sobre todo si pretendes hablar mientras se pasan. Un fragmento inaudible o una explosión de sonido inesperada jugarán en tu contra.

Trabajar con diseñadores

Casi todos podemos crear buenas diapositivas, pero si el nivel es alto y el presupuesto lo permite, no dudes en contratar a un diseñador gráfico especializado en presentaciones. Fíjate que no me refiero a un diseñador cualquiera. Alguien que trabaje normalmente en páginas web o material impreso puede no estar familiarizado con el arte y la gramática de trasladar ideas a diapositivas. Solicita ver trabajos previos. En páginas como Behance, y otras, los encontrarás.

Otros cuatro aspectos importantes:

1. Aunque en tu trabajo cuentes con un departamento de diseño gráfico que pueda encargarse del proyecto, deberías implicarte en él desde el principio. Ten una actitud proactiva. No te conformes con revisar el vídeo terminado; asegúrate de estar presente, de participar. Los diseñadores, en su inmensa mayoría, hacen bien su trabajo, pero ellos te ayudan a expresarte a ti, de modo que es lógico que tú te impliqués.
2. Si no te sientes a gusto con las recomendaciones de alguien en relación con tus diapositivas, confía en tu instinto. Después de todo, el que va a subirse al escenario vas a ser tú.
3. Nosotros trabajamos con muchos diseñadores a distancia, vía Skype, correo electrónico y Dropbox, y funciona bien. Los diseñadores no tienen por qué estar siempre cerca físicamente.
4. La ayuda no tiene por qué salir cara. Para los elementos gráficos de las presentaciones, a mí me gusta acudir a pequeñas empresas de diseño que cuentan con entre uno y quince empleados, porque eso

me ofrece más posibilidades de trabajar con los cargos importantes. Además, actualmente existe un gran número de personas recién graduadas que han estudiado en sitios como el RISD, el Art Center College of Design, Pratt, Art Institutes, Cooper Union y muchas otras escuelas universitarias de todo el mundo.

Control de revisiones

Usa religiosamente el control de revisiones, y alguna herramienta como Dropbox para almacenar tus fuentes, fotografías, vídeos y sonido. Nunca está de más incluir en el nombre de los archivos el número de versión, así como tu nombre, el lugar donde se va a impartir la charla, y posteriormente la sesión de TED, si la sabes. Por ejemplo, algo así: v4trjwTomRiellyPrezTED2016Sesion1. Las iniciales (trjw) te permitirán saber quién ha sido el último en trabajar en el documento. Consejo: Coloca el número de versión y las iniciales de la última persona al principio del nombre del archivo, porque si no, es posible que no puedas determinar con facilidad quién es quién. Cada vez que lo cambies de sitio, guarda una nueva versión con un nuevo número, y antes de compartir el enlace de Dropbox con el equipo de producción de algún evento, crea una carpeta dentro de Dropbox para las versiones antiguas y mantén la última versión separada del resto. Marca la versión final como «FINAL» al principio o al final del nombre del archivo.

Tu diseñador te adorará si tú o algún miembro del equipo reunís tantos elementos como sea posible (fotografías, vídeos, audios) en una carpeta antes de que él empiece a diseñar. Además, para ayudar al diseñador, a veces yo abro un archivo de Keynote nuevo y creo diapositivas muy simples con instrucciones; por ejemplo: «Esta diapositiva mostrará una de las especies que estamos intentando conservar», «Esta diapositiva mostrará el lecho del lago seco», etcétera.

Hazlo con todas las diapositivas que puedas, ordénalas y envía el archivo al diseñador. Es el equivalente de los Post-it que los cineastas pegan a la pared: les ayudan a organizar las ideas.

Finalmente, como ocurre con todo lo que tiene que ver con los gráficos, menos es más.

Volvemos con Chris:

«¡Un aplauso para Tom, por favor!».

Y, por fin, si quieres ver lo último en acción, a continuación enumeramos otros tres conferenciantes cuyos elementos visuales nos encantan.

Las gloriosas imágenes mostradas por el fotógrafo y conservacionista Mac Stone en TEDxUC justifican plenamente el título de su charla, «Fotos que te harán querer salvar los Everglades».

En TEDxVancouver, Jer Thorp nos habló del impacto de una infografía clara y demostró su tesis con incontables ejemplos.

Y en TEDxSydney, el animador biomédico Drew Barry recurrió a unas asombrosas animaciones en 3D para revelar unos procesos ocultos que tienen lugar en nuestras células.

Ahora que ya dispones de un plan para tus elementos visuales, es hora de regresar a las palabras y ver de qué manera vas a convertirlas en una charla. En este punto existen dos enfoques bastante distintos y, como veremos, los mejores del mundo discrepan profundamente sobre este punto. Por suerte, hay una manera de vencer la brecha.

El guion

¿Memorizar o no memorizar?

En una reciente conferencia TED habíamos invitado a un físico brillante y muy prometedor para que diera una charla sobre algunos hallazgos destacables en su campo. Tenía fama de ser el mejor conferenciante científico de su universidad. Sus clases magistrales estaban siempre llenas gracias a su don para simplificar lo complejo, para convertir lo abstruso en emocionante. Y durante el ensayo nos impresionó con su pasión, su elocuencia y su claridad. Yo aguardaba con impaciencia su gran momento.

Empezó bien, paseándose por el escenario y ofreciéndonos una metáfora intrigante que el público, que llenaba la sala, disfrutaba intentando entender. Entonces... el primer titubeo. Durante un momento perdió la concentración. Sonrió y pidió un segundo, se sacó el iPhone del bolsillo y recordó dónde estaba. Siguió adelante. Ningún problema. Pero lo mismo volvió a ocurrirle cuarenta segundos después. La metáfora empezaba a hacerse excesivamente complicada. La gente, desconcertada, empezaba a rascarse la cabeza y a sentirse estresada por él. Se le notaba la voz tensa. Tosió. Yo le alargué una botella de agua. Por un momento pareció ayudarlo. Pero no. Espantosamente, a cámara lentísima, la charla se desmoronó delante de todo el mundo. Como la humorista Julia Sweeney comentó más tarde, fue como si desapareciera en uno de los agujeros negros de los que estaba hablando. Sacó el teléfono dos, tres, cuatro veces más. Empezó a leer. La sonrisa y la pasión habían

desaparecido. Se había bebido toda el agua. Tenía la frente sudorosa. Parecía estar a punto de ahogarse. No sé bien cómo, consiguió terminar y fue despedido con una ovación tímida, incómoda, comprensiva.

Su charla fue la más comentada de la conferencia. Pero no por lo que él había soñado que lo fuera.

Y el caso es que la culpa no fue suya, sino mía. Mientras la preparaba, lo animé a dedicar tiempo a crear un bombazo de charla, a estructurarlo todo por adelantado, en forma de guion. Era el enfoque que usaban casi todos los conferenciantes de TED, y durante el ensayo parecía haber funcionado bien. Pero aquél no era su estilo natural a la hora de hablar. Había explicado aquel tema de manera magistral en innumerables clases con alumnos, valiéndose de un lenguaje fluido, espontáneo, que brotaba directamente de su privilegiado cerebro. Debería haberle pedido que trajera a TED su habilidad. (En realidad la trajo. Un día antes se había subido al escenario y había dado una explicación improvisada, brillante, sobre el mayor hallazgo de la historia de la física. Lo que lo confundió fue el guion.)

Hay muchas maneras de preparar y dar una charla, y es importante encontrar la que a cada uno le va bien. Porque cuando llega el momento, incluso si has preparado algo fantástico, la lista de cosas que pueden salir mal es muy larga. Entre ellas:

- Tu tono de voz duerme al público.
- Suenas como si estuvieras recitando.
- Te quedas sin tiempo antes de llegar a la mitad de lo que querías decir.
- Confuso, intentas recordar qué relación hay entre las diapositivas y las palabras que has preparado.
- Tus vídeos no arrancan, y el mando del proyector no funciona bien.
- No estableces contacto visual con ni siquiera uno de los asistentes.
- Te sientes incómodo en el escenario, y no sabes si deberías pasearte un poco por él o mantenerte clavado en un sitio. Así que optas por algo intermedio, y te balanceas torpemente apoyando el peso del cuerpo primero en una pierna, luego en la otra.
- El público no se ríe cuando se supone que debería.
- El público se ríe cuando, claramente, no debería.
- La ovación con todos los asistentes puestos en pie, con la que tanto

soñabas, se ve sustituida por un tímido aplauso de compromiso.

- Y —lo que más teme la gente— te olvidas de lo que ibas a decir, se te queda la mente en blanco, y te paralizas.

Por suerte, con una preparación a conciencia, el riesgo de que ocurra alguna de estas cosas puede minimizarse inmensamente. Pero tal como ilustra la anécdota de arriba, ha de tratarse de la preparación adecuada. Y para ello tienes que empezar por saber cómo piensas dar la charla. Según el conferenciante, el enfoque puede ser muy distinto. En este capítulo intentaremos ayudarte a determinar qué enfoque es el mejor en tu caso.

Hace unos años, TED solía ser bastante rígido en sus reglas sobre la manera de dar una charla. Nada de atriles. No leer nunca la charla. Y, en general, esas reglas tienen sentido. La gente responde muy bien a la vulnerabilidad de alguien que está solo, sin la protección de un atril, y que habla desde el corazón. Se trata de una comunicación de ser humano a ser humano en su forma más pura.

Pero en la variedad también está la fuerza. Si todos los conferenciantes se plantaran en el centro del escenario y enunciaran con claridad y emoción una charla perfectamente memorizada, no tardaríamos en cansarnos. Cuando un grupo de personas se ausenta durante una semana de su lugar de residencia habitual para asistir a una conferencia, las personas que suelen causar más impacto son las que hacen las cosas de manera diferente. Si todo el mundo habla sin guion, el profesor raro que se coloca detrás de un atril y, travieso, lee su charla, puede acabar siendo el más recordado.

Y, más que cualquier otra cosa, lo importante es que quienes hablan en público se sientan cómodos y tengan confianza en sí mismos, que pronuncien la charla de la manera que mejor les permita concentrarse en lo que les apasiona.

Eso lo descubrimos cuando invitamos al premio Nobel Daniel Kahneman a TED. Conocido como el padre de la economía del comportamiento, se trata de un pensador extraordinario con una amplia gama de ideas capaces de modificar cualquier visión del mundo. Originalmente le habíamos pedido que nos hablara a la manera tradicional de TED: sin atril. De pie en el escenario, con unos pocos tarjetones, como máximo, para ayudarse un poco durante la charla. Pero durante el ensayo nos dimos cuenta de que se sentía incómodo. No había podido

memorizarlo todo, y no dejaba de detenerse y de mirar abajo, incómodo, para recomponerse.

Al final le dije: «Danny, a lo largo de tu vida has pronunciado miles de charlas. ¿Cómo te sientes más cómodo?». Me respondió que le gustaba instalar su ordenador en el atril para tener a mano sus notas. Lo probamos, y se relajó inmediatamente. Pero lo cierto era que bajaba la mirada con demasiada frecuencia para fijarse en la pantalla. Así que llegamos a un acuerdo: le dejaríamos el atril a cambio de que mirara al público el máximo posible. Y eso fue exactamente lo que hizo. Su charla, excelente, no quedó como un discurso recitado ni leído. Parecía conectado a los espectadores. Y dijo todo lo que quería decir, sin sentirse incómodo.

Así pues, en la actualidad ya no marcamos unas reglas predeterminadas. Nos limitamos a sugerir para ayudar a quienes hablan en público a encontrar la manera más potente de hacerlo.

Una de las primeras decisiones importantes que debes tomar —y lo ideal es que lo hagas muy al principio del proceso de preparación— es si:

- a. escribirás la charla como un guion completo (para ser leído, memorizado, o una mezcla de ambas cosas),
- b. crearás una estructura claramente definida y, llegado el momento, hablarás de cada uno de sus puntos.

Existen argumentos poderosos a favor de las dos estrategias.

Charlas escritas en su totalidad

La gran ventaja de optar por los guiones es que puedes aprovechar al máximo el tiempo disponible. Condensar todo lo que quieres decir en diez, quince o dieciocho minutos puede resultar difícilísimo. Si debes incluir explicaciones de cierta complejidad, o si hay pasos importantes en tu proceso de persuasión, tal vez no tengas más remedio que anotar todas y cada una de las palabras y perfeccionar al máximo cada frase, cada párrafo. Escribir la charla también tiene la ventaja de que los borradores pueden compartirse con antelación. A nosotros nos encanta que los

conferenciantes nos envíen sus primeras versiones un par de meses antes de que tenga lugar la conferencia. Eso nos deja tiempo para comentar los elementos que tal vez pueden suprimirse y los que podrían requerir de una explicación más detallada.

Con todo, la gran desventaja del guion con el texto íntegro es que, a menos que se pronuncie de la manera adecuada, la charla puede parecer poco espontánea. Oír a alguien hablar y oírlo leer son dos experiencias muy distintas. En general (hay excepciones), el público reacciona mucho mejor a lo primero que a lo segundo. Es algo que no deja de ser desconcertante: si las palabras son las mismas, y si todos los presentes saben que las ha escrito quien da la charla, ¿por qué nos importa de qué manera nos lleguen?

Tal vez sea porque la comunicación entre seres humanos es un proceso dinámico, que se despliega en tiempo real. Dices algo. Yo te miro a los ojos y realizo toda clase de juicios inconscientes. Eso que estás diciendo, ¿lo crees de verdad? ¿Te apasiona? ¿Estás implicado en ello? En tanto que oyente, y sé lo que digo, me resulta demasiado arriesgado abrirte mi mente. Ello implica que observar a alguien «pensar en voz alta» en el momento es algo muy poderoso. Percibimos tu convicción, y llegamos a formar parte de la emoción de ver cómo una gran idea se identifica, cómo se lucha por ella, y cómo finalmente se le da forma. El hecho de poder percibir que crees de verdad en lo que estás diciendo en el momento de decirlo nos ayuda a darnos permiso para aceptar eso que tú crees.

Por el contrario, cuando las palabras se leen, pueden resultar impersonales y distantes. Es algo así como ver un partido de alguna competición deportiva en DVD. Ya se ha ganado o se ha perdido. Aunque no sepamos el resultado, no nos importa tanto. (E imagina lo terrible que sería la experiencia de ver ese DVD con los comentarios añadidos después del partido, y que fueran comentarios leídos, no pronunciados en tiempo real. Así es como puede sonar una charla leída.)

De modo que, si optas por la vía del guion con el texto íntegro, cuentas con tres estrategias principales:

1. Apréndete la charla tan bien que ni por un momento suene a escrita. (Pronto volveremos a este punto.)
2. Consulta el guion (bien desde un atril —preferiblemente uno que no

impida la visión de todo el cuerpo—, bien desde una pantalla o monitor tipo teleprompter) pero compénsalo alzando la vista en cada frase para establecer contacto visual con el público. Fíjate que no he dicho «lee el guion». Puedes tener el texto entero frente a ti, pero es importante que sientas que estás hablando, no leyendo. El público nota la diferencia. Tiene que ver con dar sentido a las palabras a medida que hablas con la máxima naturalidad y pasión posibles. Tiene que ver con establecer contacto visual, con sonreír, con mostrar al público otras expresiones faciales. Tiene que ver con estar tan familiarizado con el texto que sólo te haga falta bajar la vista cada dos o tres frases. Sí, hay que trabajar, pero merece la pena, y cuesta menos que memorizar toda la charla.

3. Condensa el guion en viñetas de puntos y proponte expresar cada uno de esos puntos con tus propias palabras en el momento. Es algo que entraña distintos riesgos, que se abordan más abajo, en el apartado de *Charlas sin guion*.

Sólo hay dos circunstancias en las que puede salirte bien leer el guion.

1. Tu charla viene acompañada de unas imágenes espectaculares, o de unos vídeos que se proyectan mientras tú hablas. En esa situación, tú serás el comentarista lírico de las imágenes. La atención del público está en la pantalla. La charla del fotógrafo James Natchwey, premio TED, fue de este tipo.
2. Eres un escritor extraordinario, y el público sabe que está escuchando un fragmento de obra escrita. Pero, como veremos más abajo, incluso en el caso de los grandes escritores que llegan con guion escrito en un estilo muy lírico, no leer puede transmitir más fuerza.

A pesar de esas advertencias, para la mayoría de las personas que han de hablar en público, la manera más fiable de decir lo que quieren decir, de la manera más potente, es ponerlo primero por escrito y aprenderlo hasta que se convierte en parte de ellas. Pero eso es algo que cuesta trabajo. A casi todos, memorizar una charla de dieciocho minutos puede llevarnos fácilmente cinco o seis horas. Una hora al día durante una semana. Si no dispones de tanto tiempo, no lo intentes siquiera. Cuando

sales al escenario, lo que menos te interesa es pasarte el rato haciendo esfuerzos por recordar un texto.

Cuando eso sucede, el problema no es tanto el riesgo de quedarse en blanco, sino que el público note que estás recitando. Que vea que mueves los ojos para buscar entre los párrafos la frase siguiente. Es probable que se dé cuenta de que tu tono de voz es ligeramente plano y robotizado, porque estás concentrado en pronunciar las frases correctas en vez de en dar verdadero sentido a esas frases.

Y resulta algo trágico, la verdad. Tú te has esforzado mucho para crear una charla fantástica pero no llegas a darle la oportunidad de que tenga verdadera repercusión.

Se trata de un problema que tiene solución. Pero requiere de cierto esfuerzo.

Imagina que observas a un amigo que, en el curso de una semana, aproximadamente, intenta memorizar su charla. Digamos que le pides cada día que te ofrezca la mejor versión que pueda sin usar notas. Si lo haces, te darás cuenta de algo raro: al inicio del proceso, resultará bastante convincente (si bien un poco desestructurado). Todavía no sabe casi nada de memoria, por lo que, sencillamente, se esfuerza al máximo por transmitirti la información que conoce en el orden aproximado que ha planeado.

Pero transcurridos unos días, te percatas de un cambio. Ha llegado al punto en que se sabe de memoria bastantes partes de la charla, por lo que las pronuncia en forma de párrafos. Pero tú no percibes la misma frescura cuando los oyes. Notas su tensión. Escuchas muletillas como «a ver...», «un momento...», «déjame que empiece otra vez...». O, simplemente, esos párrafos te llegan de manera algo mecánica.

Esas pistas indican que la charla está siendo recitada en lugar de pronunciada con sentido. A esa fase de la preparación yo la llamo el «valle inquietante». Se trata de un término tomado de la animación por ordenador en la que la tecnología que crea personajes de apariencia humana se acerca mucho a la realidad, pero no lo logra del todo. El efecto resultante da miedo: peor que si el animador no hubiera intentado conseguir una imagen realista. Si el amigo que te habla sale al escenario en esa fase, su charla, probablemente, no será un éxito. Sería mejor que se olvidara de pronunciar el texto que se ha preparado y se limitara a anotar siete puntos y a hablar de cada uno de ellos. O que subiera al escenario

con el texto.

Sin embargo, si persiste en el proceso de memorización, hacia el sexto o séptimo día, te darás cuenta de que se produce un cambio emocionante. De pronto el conferenciante se sabe el texto. Se lo sabe tan bien que recordarlo le resulta facilísimo. De pronto tu amigo puede dedicar su atención consciente a concentrarse de nuevo en el significado de las palabras.

Así pues, lo que yo diría a las personas que estén pensando en memorizar sus charlas es lo siguiente: «Es genial. Te estás dando la mayor oportunidad de conseguir un gran éxito. Pero es absolutamente imprescindible que pases por ese valle inquietante y que no te quedes estancado ahí. Si no estás dispuesto a comprometerte a ello, mejor que no memorices».

¿Y cómo hay que memorizar? Los conferenciantes TED recurren a muchos y muy diversos métodos.

Pamela Meyer, que dio una charla muy exitosa sobre cómo detectar a un mentiroso, parecía ser sincera al compartir el siguiente consejo:

En Camp Seafarer, Carolina del Norte, debíamos mantenernos flotando en el agua al tiempo que cantábamos canciones de campamento. Después, para que resultara aún más difícil, teníamos que mantenernos a flote mientras movíamos los dedos índices al ritmo de la música, creando figuras muy complicadas. No habrás memorizado tu charla del todo hasta que seas capaz de compaginarla con otra actividad totalmente distinta que exija de energía mental mientras pronuncias la charla. ¿Eres capaz de darla mientras pesas los ingredientes necesarios para preparar galletas? ¿Eres capaz de darla mientras archivas en una carpeta los papeles que tienes desordenados por todo el escritorio? Si eres capaz de pronunciarla mientras la carga cognitiva está sometida a tanta presión, seguro que la darás muy bien cuando tu concentración, en el escenario, sea alta.

Visiona la charla de Pam. ¿Parece memorizada? No. Parece totalmente natural.

Rives, conferenciante TED y artista de la voz, coincide con su consejo:

Cuando tengo tiempo para memorizar una charla, la memorizo hasta decir basta. La memorizo hasta que es como una melodía. La trabajo en la boca. La digo deprisa y despacio, con cantinela, en tono estentóreo, con frialdad, con más frialdad. Ensayo la charla hasta que represento la charla, sin recordarla. Y después me olvido de recitar. Mi ritual personal de memorización suele tener lugar la noche (o noches) anterior a mi charla, en una habitación de hotel. Enciendo la tele, pongo algún programa de entrevistas, con el volumen algo más alto que de costumbre, para crear la máxima interferencia cognitiva posible. Después (y esto es en serio) doblo una pierna y recito mi charla apoyado en la otra, frente al espejo. Si dejo de sonreír, tengo que empezar de nuevo. Si me paro, tengo que empezar de nuevo. Si sobrevivo a una recitación completa, ya no me olvidaré de

mi charla y las sonrisas llegarán si han de llegar.

Si vas mucho en coche, si conduces, podrías plantearte grabarte la charla (leerla en voz alta y grabártela en el teléfono inteligente, por ejemplo) y reproducirla a volumen bajo, mientras tú intentas pronunciarla inmediatamente antes de que suene. Después intentarlo con el ritmo acelerado (la mayoría de teléfonos disponen de esa función). Gina Barnett, una de las *coaches* de charlas favoritas de TED, cree que la clave está en intentar recitar la charla al doble de la velocidad adecuada. Cuando eres capaz de hacerlo cómodamente, pronunciar la charla al ritmo normal te saldrá de manera automática, y entonces ya podrás concentrarte al ciento por ciento en el significado. Barnett también tiene una visión extraordinaria sobre cómo hemos de entender la memorización: «Esto es lo que le digo a la gente: la práctica no lleva a la perfección. La práctica hace que la imperfección sea aceptable. Porque cuando te sabes algo del derecho y del revés, puedes JUGAR con lo que surja en tu camino, en vez de cerrarte a ello».

Así que ésa es la clave. No pienses que estás «recitando» la charla. Se supone que tienes que «vivirla». Encarnarla. Tu única meta es llegar a ese punto en el que recordar las palabras ya no te supone un esfuerzo y puedes usar tu tiempo en el escenario para transmitir pasión y sentido al público. Y tiene que salirte como si compartieras esas ideas por primera vez.

Es algo factible. No todas las ocasiones en las que debemos hablar en público merecen esa clase de esfuerzo. Pero cuando la ocasión lo merece, sale a cuenta hacerlo así.

Otra de las cuestiones clave que plantean las charlas guionizadas es el tipo de lenguaje que conviene usar. ¿Lenguaje hablado o lenguaje escrito? El lenguaje que usamos en nuestras conversaciones cotidianas es bastante distinto al lenguaje que usan los escritores. Más directo, menos lírico.

El consejo que da la mayoría de asesores en hablar en público es limitarse estrictamente al lenguaje oral. De ese modo podemos hablar con el corazón, en el momento. En el fondo se trata de dar una charla, no un escrito. Martin Luther King no dijo: «Vívida, poderosa e inolvidable es la visión que os traigo hoy». Dijo: «Tengo un sueño».

Dan Gilbert, profesor de Harvard, aconseja a sus alumnos grabar sus charlas primero, transcribirlas después, y usar el resultado como primer

borrador de su charla. ¿Por qué? «Porque cuando la gente escribe, tiende a usar palabras, frases, estructuras y cadencias que nadie usa en un lenguaje hablado natural. Así que cuando partes de un texto escrito y después intentas adaptarlo para una actuación, lo que haces, básicamente, es transformar una forma de comunicación en otra, y es muy posible que la alquimia falle.»

Y muchos otros conferenciantes, como veremos, creen que la mejor manera de «escribir» una charla es, simplemente, intentar decirla en voz alta muchas veces.

Pero, una vez más, sería un error mostrarse demasiado inflexible al respecto. Los grandes escritores pueden proponerse una charla de otro tipo, una charla en la que la idea sea precisamente transmitir un lenguaje elegante, escrito previamente.

Echemos un vistazo a este párrafo de una charla memorable pronunciada por Andrew Solomon en TED2014:

No buscamos las experiencias dolorosas que tallan nuestras identidades, sino que buscamos nuestras identidades a la luz de experiencias dolorosas. No podemos soportar un tormento sin sentido, pero somos capaces de soportar un dolor inmenso si creemos que detrás de él hay un propósito. Lo fácil causa en nosotros una impresión menor que lo costoso. Podríamos ser quienes somos sin nuestros deleites, pero no sin las desgracias que impulsan nuestra búsqueda de sentido.

Solomon es un escritor extraordinario, y se nota. El suyo es un lenguaje que aparecería de manera natural en un libro o en el artículo de una revista, no el que se usaría de manera natural en una conversación con un amigo en un bar. Las pistas están en el lirismo —palabras como «tallar» y «tormento»—. Se trata de un poderoso fragmento de escritura, y está pensado para ser recibido como tal. Aunque su autor hablaba a partir de unas notas, el poder lírico del lenguaje utilizado nos hizo sentir como si estuviéramos en manos de un maestro artesano. Queríamos que la charla hubiera sido escrita antes de ser pronunciada. (Por cierto, Andrew me contó que así es como habla con sus amigos en los bares. Ojalá pudiera estar en la mesa de al lado.)

Las charlas como las de Andrew pueden leerse. Quizá deban leerse. Pero si tú sigues esa vía, incluso si escribes muy muy bien, hazle el honor al público de saberte tan bien tu texto que de todos modos vea que sientes lo que lees en el momento de leerlo. Pon sentido a todas las frases. Alza la mirada todo lo que puedas y establece contacto visual. Y, tal vez, si

deseas añadir un momento potente, de impacto, hacia el final, despréndete del texto antes de llegar a la última página. Aléjate del atril, aparta las notas, acércate a la parte delantera del escenario y pronuncia la conclusión directamente desde el corazón.

Charlas no escritas

Este término cubre un gran espectro, desde las charlas improvisadas hasta otras cuidadosamente preparadas y de estructura compleja acompañadas de sofisticados elementos visuales. Lo que todas tienen en común es que, en el momento de pronunciarlas, no intentas recordar una frase escrita previamente, sino que piensas en el tema que te ocupa y buscas la mejor manera de expresar el punto correspondiente. Como máximo, dispones de una serie de notas que te guían a través de los principales elementos de la charla.

Hay mucho que decir sobre dar las charlas sin texto previamente escrito. Pueden parecer frescas, vivas, auténticas, como si estuvieras pensando en voz alta. Si se trata del estilo con el que te sientes más cómodo, y si tocas un tema que te resulta muy conocido, tal vez sea tu mejor opción.

Pero es importante distinguir no escrito de no preparado. En una charla importante, no hay excusas para esto último. Por desgracia, muchas charlas no escritas acaban siendo explicaciones a medio cocer, incongruentes, en las que faltan elementos clave, llenas de digresiones.

¿Cómo hay que preparar entonces una charla no escrita? En gran parte, ello dependerá del tipo de viaje al que quieras llevar al público. Una charla construida alrededor de una sola historia será mucho más fácil que otra en la que intentes construir una explicación compleja o un argumento con matices. Pero la clave del proceso es regresar a la metáfora del viaje y preguntarte a qué se parece cada paso de ese recorrido. Como mínimo, una etiqueta para cada paso puede ser tu lista de puntos o notas mentales.

También te hará falta una estrategia para evitar los inconvenientes claros de este enfoque:

1. *Que repentinamente no puedas, en el momento, encontrar las palabras para explicar un concepto clave.* Antídoto: Practica en voz alta varias versiones de cada paso del viaje hasta que tengas una claridad mental absoluta de cada uno de ellos.
2. *Que te dejes en el tintero algo fundamental.* Tal vez merezca la pena trabajar en algún tipo de transición entre un paso y el siguiente que haga que el tránsito se produzca de manera natural. Tal vez sea preciso dedicarse a recordar esas frases de transición, o añadirlas a las notas.
3. *Que te pases del tiempo asignado.* Se trata de algo que molesta a los organizadores de la conferencia, y a todos los conferenciantes que tienen que hablar después. También puede fatigar al público. No lo hagas. Los únicos antídotos son: a) ensayar la charla varias veces para asegurarse de que puede pronunciarse en el tiempo disponible y, si no, recortarla, b) consultar sistemáticamente la hora para saber dónde tienes que estar cuando llegues a la mitad del tiempo, y c) preparar una charla que no ocupe más del 90 por ciento del tiempo asignado.

Una tentación a la que sucumben muchos conferenciantes es al uso de sus diapositivas como muletas. En su peor manifestación, ello se traduce en una serie de imágenes aburridas, llenas de texto y de viñetas que el conferenciante va desgranando con gran detalle. La mayoría de la gente, a estas alturas, ya entiende que ésa es una manera espantosa de dar una charla. Las palabras que pronunciamos, si ya se han visto en una diapositiva, son palabras sin la menor garra. Ya no constituyen ninguna novedad.

Un conjunto de diapositivas bien estructurado puede darnos más confianza a la hora de avanzar en la conferencia, pero hay que hacerlo con sutileza. Por ejemplo, podrías incluir una imagen nueva que vinculara temáticamente cada elemento de la charla. Si te quedas bloqueado, pasa a la siguiente diapositiva y, de ese modo, retomarás el hilo. Con todo, conviene tener en cuenta que no se trata de una solución ideal. La elegancia en las transiciones entre diapositivas puede potenciar mucho el impacto de una charla. A menudo es bueno crear expectativas sobre una diapositiva antes de mostrarla: «Y esto nos lleva al futuro de las ciudades» [clic] es mucho más potente que: [clic] «Ah, sí. Y ahora quiero

hablar del futuro de las ciudades».

Francamente, el viejo método de disponer de unas cuantas tarjetas con notas escritas a mano sigue siendo útil para no perder el hilo. Usa palabras que te lleven a frases clave, o expresiones que te encaminen al siguiente paso de tu charla.

Una cosa que hay que comprender es que al público no le importa en absoluto que te detengas un instante para estudiar algo. Tal vez tú sí te sientas algo incómodo, pero los espectadores no. La clave es mostrarse relajado. Cuando el celeberrimo DJ Mark Ronson asistió a TED2014, se reveló como un maestro de esa naturalidad. En determinado momento perdió el hilo, pero entonces se limitó a sonreír, se fue hacia donde tenía el agua, dio un sorbo, comentó con el público que el agua le ayudaba a recobrar la memoria, consultó sus notas, dio otro sorbo, y cuando volvió a ponerse en marcha, a los presentes les caía aún mejor.

Los conferenciantes TED, por cierto, manifiestan opiniones muy diversas sobre si es mejor memorizar un texto o preparar la charla pero pronunciarla en el momento.

La autora Elizabeth Gilbert se decanta firmemente por lo primero:

Yo siempre memorizo mis charlas, o al menos intento acercarme al máximo a una memorización completa. Memorizar me aporta comodidad y seguridad. La improvisación me hace sentir caótica y expuesta. Hablar en público, incluso para quienes lo disfrutamos, es algo que puede asustar, y el miedo puede hacer que te quedes en blanco. Pero cuando yo he trabajado duro para memorizar un discurso, igual que si fuera un poema o una canción, soy capaz de plantarme ahí delante y recitarlo, aunque mi mente consciente se quede en blanco. Prefiero correr el riesgo de sonar como si recitara algo de memoria que el de sonar perdida, o el de que parezca que no he planeado nada, o el de que parezca que no tengo ni idea de qué estoy hablando. En mi primera TED Talk estaba tan nerviosa y alterada que mi mente consciente, durante mis primeros cinco minutos en el escenario, estaba en otra parte. Por suerte, mi memoria profunda y mi boca seguían funcionando, por lo que las palabras salían de ella tal como las había ensayado. A medida que los minutos pasaban y yo entraba en el ritmo familiar de mi discurso, conseguí relajarme lentamente y entrar en calor, y hacia la mitad del discurso ya disfrutaba e incluso improvisaba un poco. Pero la memorización estricta fue lo que me mantuvo a salvo durante los instantes de nerviosismo iniciales. Así pues, he llegado a pensar en la memorización como en algo que se parece a la instrucción de combate para los soldados: cuando llega el momento de la batalla has de poder funcionar por instinto, automáticamente, no con el pensamiento consciente.

Amanda Palmer coincide con ella:

A mí se me da muy bien la improvisación, pero una charla no es lugar para improvisar, y menos en un escenario como el de TED, donde el límite de tiempo es tan estricto. Me planteé la posibilidad de dejar espacios en blanco para poder divagar y explayarme un poco, pero a medida que escribía y reescribía y practicaba me daba cuenta de que podía aportar mucho más sentido si

preparaba el trabajo con antelación y reducía mis divagaciones de cuarenta segundos a píldoras de cinco.

Pam Meyer me explicó que un motivo a favor de escribir una charla es que de ese modo te aseguras de que todas las frases cuentan:

¿Sabes que cuando das una charla hay partes que te gustan más que otras? Pues tienen que gustarte todas y cada una de tus frases. Así que debes revisar tu texto y tus diapositivas y preguntarte: ¿Esto es esencial para transmitir mi mensaje? ¿Y es interesante, realmente interesante? ¿Me encanta pronunciar esta frase? Yo someto a este test todas mis frases y todas mis diapositivas. Si algo pasa al grupo de los «bueno, tal vez sí», entonces lo suprimo.

Salman Khan opina otra cosa:

Creer en lo que estás diciendo en el momento de decirlo ejerce un impacto mucho mayor que decir solamente las palabras exactas, correctas. Yo, personalmente, tiendo a descartar esas listas de puntos con lo que quiero decir, y después intento comunicar esas ideas con mi lenguaje natural, como si estuviera hablando con amigos durante una sobremesa. La clave es mantener la mente centrada en las ideas y dejar que las palabras fluyan. El público se da cuenta de cuándo estás pensando en lo que dices, y también de cuándo te limitas a reproducir un texto memorizado.

Steven Johnson coincide con él:

No he querido memorizar ninguna de mis TED Talks deliberadamente, precisamente porque los asistentes identifican muy bien una charla memorizada, que suprime la naturaleza espontánea y comprometida consustancial al hecho de dirigirse a un público en vivo. El otro problema de un discurso memorizado es que cuando falla, falla catastróficamente. Si lo que estás haciendo, simplemente, es hablar, seguir una línea aproximada, y te saltas un poco, o te olvidas de un aspecto, casi nadie se da cuenta, sólo tú. Pero si lo que haces es recitar algo de memoria y te quedas en blanco lo más probable es que te quedes paralizado, sin poder seguir. Es como si tu teleprompter mental se te hubiera encallado.

Uno de los conferenciantes con más talento del mundo, sir Ken Robinson, pertenece también a este grupo. Él me contó que algunas de las partes de su visitadísima TED Talk sobre creatividad las improvisó al momento:

La gente debe hacer aquello con lo que se sienta más cómoda en el escenario, aquello que le ayude a relajarse. Si es memorizar un trabajo, que lo haga así. A mí no me funciona. Una de mis prioridades a la hora de dar una charla es establecer una relación personal con el público, y para ello necesito espacio para la improvisación. Ya se trate de diez personas o de diez mil, ya sea un seminario o un mitin, siento que es básico hablar con la gente, no hablar a la gente, y ser auténtico al hacerlo. Con todo, sí planifico las charlas con gran cuidado. Cuando hablo en el escenario, siempre sé qué quiero haber dicho antes de bajarme de él. Pero también me interesa conectar con las personas que ese día se encuentran en la sala. No importa en cuántos lugares haya hablado ya, el público de hoy siempre es nuevo y distinto.

Dan Gilbert, por su parte, no cree que se trate de elegir entre una cosa y otra. En primer lugar escribe un texto para sus charlas (preocupándose de usar un estilo hablado):

Pero luego, cuando pronuncio la charla, no me ciño estrictamente a lo que llevo escrito. Entonces, ¿por qué lo escribo? ¡Porque es escribiendo una historia como uno se da cuenta de las lagunas! Las grandes charlas están a la vez escritas e improvisadas. Ocurre exactamente lo mismo que las grandes actuaciones de jazz: primero, la apertura y el cierre están siempre absolutamente pautados; segundo, la estructura general viene totalmente determinada antes del sonido de la primera nota; pero, tercero, lo que hace que el jazz resulte interesante y cautivador es que, en medio de una melodía, siempre hay un punto (o varios) en el que el intérprete puede salirse del guion y crear de manera espontánea algo que capta el estado de ánimo de ese público en concreto, de ese escenario en concreto, de ese instante concreto del tiempo. El intérprete puede dedicar unos momentos a ello, pero siempre debe saber cuándo volver a casa, y siempre debe saber dónde está su casa. Una charla totalmente improvisada es como el jazz libre: una absoluta abominación casi siempre que ocurre. Una charla totalmente escrita de antemano es como un concierto de música clásica: intrincada, profunda y ejecutada a la perfección, pero a menudo tan predecible que el público se queda dormido porque ya sabe desde el principio que no habrá sorpresas.

El gurú Rory Sutherland también recomienda el mejor de los dos mundos:

Creo que fue Churchill quien dijo: «Ensayá tus comentarios improvisados». O al menos deja un espacio en tu charla para alguna digresión opcional. Si en ella todo conduce en perfectos pasos hacia su conclusión, ganará puntos en lógica pero puede llevar al público a sentir que le han obligado a participar en un desfile, y no que lo han llevado a dar un paseo agradable y en buena compañía.

He aquí la conclusión: en su mayoría, los conferenciantes TED escriben, de hecho, su charla entera y la memorizan, pero hacen todo lo posible para que no suene a memorizada. Si tú tienes tiempo para hacerlo así y consigues superar la fase del «valle inquietante», probablemente tendrás más opciones de incluir todo lo que quieres decir y, a la vez, evitarás las trampas habituales de una charla memorizada. Pero si no dispones de tiempo para memorizarla tanto que se acabe convirtiendo en tu segunda piel, o si ya tienes claro que no es así como tú das una gran charla, por favor, no emprendas ese camino.

La clave es encontrar la modalidad que te resulte más cómoda e implicarte con ella.

Si esa opción te resulta algo estresante, tengo una buena noticia: a medida que empiezas a ensayar la diferencia entre las dos modalidades va

difuminándose. Los puntos de partida pueden ser distintos, pero en ambos casos terminas con una charla que, a la vez que está meticulosamente preparada, se pronuncia con pasión.

12

Repasos

Un momento, ¿tengo que ensayar?

Sea cual sea la modalidad por la que te decidas, existe una herramienta muy evidente que puedes usar para mejorar tu charla, a la que sin embargo la mayoría de conferenciantes no recurre casi nunca: ensayar. Repetidamente.

Los músicos ensayan antes de tocar. Los actores ensayan antes de abrir las puertas del teatro al público que paga por verles. Ante una charla pública, las expectativas pueden ser tan elevadas, o incluso más, que ante cualquier obra de teatro o cualquier concierto y, sin embargo, muchos conferenciantes parecen pensar que basta con subirse al escenario y hacerlo bien a la primera. Y por eso sucede una y otra vez que centenares de personas del público se ven obligadas a padecer minutos y más minutos de dolor innecesario sencillamente porque una persona no se ha preparado como debía. Qué lástima.

El mejor comunicador que ha tenido el mundo de la empresa en los últimos años, Steve Jobs, no llegó donde llegó sólo gracias a su talento. Dedicaba horas a ensayar antes de cada lanzamiento de Apple. Se obsesionaba con todos y cada uno de los detalles.

La mayoría de los grandes éxitos de TED se han dado por las horas de preparación que los conferenciantes han dedicado a sus charlas. Jill Bolte Taylor, cuya charla sobre la embolia que sufrió corrió como la pólvora en internet en 2008, me contó:

Practiqué, literalmente, cientos de horas. Una y otra vez, incluso cuando dormía, me despertaba recitando la charla. Como era un tema que me emocionaba tanto, revivía la mañana de mi embolia cada vez que compartía la historia con los demás. Como mi historia era auténtica, los demás la percibían como auténtica, y emprendíamos juntos el viaje.

Susan Solomon, especialista en células madre, se muestra igualmente apasionada sobre el poder del ensayo:

Cuando llega el momento en que estás preparada para dar tu charla, tienes que haberla ensayado tantas veces que te parezca que podrías pronunciarla dormida, y ante cualquier tipo de público. Ensaya ante amigos. Ensaya para ti misma. Ensaya con los ojos cerrados. Ensaya mientras te paseas por el jardín. Ensaya sentada a tu escritorio, pero sin usar las notas. Y no te olvides de incorporar los elementos visuales a tus ensayos, porque la sincronización es básica.

Rachel Botsman opina que hay que tener cuidado con las personas ante las que ensayas.

Practica tu charla en presencia de alguien que no sepa nada de tu obra. Yo cometí el error de ensayar la mía ante personas que me conocen muy bien y conocen lo que hago. Los mejores comentarios te los hará gente capaz de decirte dónde están las lagunas de tu discurso, o si das por sentadas cosas.

Susan Cain, que se califica a sí misma de introvertida, atribuye el mérito de la significativa mejora de su charla al público que tuvo en los ensayos.

Seguí el consejo de TED a rajatabla: si vas a memorizar tu charla, asegúrate de sabértela tan bien que las palabras te salgan del corazón. No basta con practicar frente al espejo ni mientras paseas al perro. Usa un escenario real, y dirígete al menos a un miembro del público. El viernes por la noche, justo antes de mi charla, Adam Grant, el extraordinario profesor de Wharton, reunió a un grupo formado por sus treinta mejores alumnos y exalumnos, y yo les di la charla. Sus comentarios posteriores fueron tan acertados que me quedé toda la noche en vela reescribiendo el último tercio de la charla. Luego tuve que pasarme el resto del fin de semana volviendo a memorizar. No recomiendo esperar hasta el último minuto, como hice yo. Pero sí recomiendo trabajar con un público real y algún amigo sabio, como Adam.

En todo caso, ahí va una sorpresa: incluso los conferenciantes que no creen en escribir ni en memorizar antes su charla otorgan mucha importancia al hecho de ensayar. Esto es lo que dice el reformador educativo Salman Khan:

Pronuncia la charla al menos cinco veces en tu dormitorio, reproduciendo en voz alta las ideas centrales. Aunque te equivoques o te olvides de algo, obligate a ti mismo a llegar hasta el final cada vez (y controla siempre el límite de tiempo). En mi opinión, el valor de la práctica tiene menos que ver con la memorización que con sentirte más cómodo y menos estresado. Si te sientes

confiado, relajado, todo el mundo lo pasará mejor.

La autora de temas científicos Mary Roach coincide con él:

Yo no llevaba la charla escrita palabra por palabra, ni memorizada. Pero sí la había ensayado... al menos veinte veces, ayudada de diez tarjetas con notas y de un cronómetro. Se da una especie de memorización no intencionada que se desarrolla de manera natural a partir de la repetición. Creo que eso es lo que debemos buscar. Memorizando nos sentimos más seguros, pero algo de riesgo no está mal. El miedo es energía, y nos interesa que un poco de energía pase por nuestros circuitos.

Esa expresión, «memorización no intencionada», es importante. Si ensayas lo suficiente, es bastante posible que descubras que te sabes la charla en su mejor forma. Cuando Clay Shirky acudió a las instalaciones de TED para dar una charla sobre una controversia de los globos aerostáticos y la legislación sobre los derechos de autor, me maravilló su capacidad para pronunciarlo entero, sin texto, sin siquiera unas notas. Le pregunté cómo lo hacía. Respuesta: ensayos repetidos. Pero unos ensayos que, de hecho, crearon la charla. Esto fue lo que me dijo:

Una vez oí a Ron Vawter, el mejor actor que he conocido en mi vida, responder a una pregunta sobre su técnica de ensayo. Dijo: «Simplemente, digo las palabras tantas veces que suenan como si salieran de mí». Y eso es lo que yo hago: para una charla me preparo hablando. Empiezo con una idea básica, pienso en alguna frase introductoria o dos, y entonces me imagino a mí mismo explicándosela a gente que tiene interés por esa idea.

Al principio, uno habla para hacerse una idea de lo que encaja y lo que no encaja... Se trata más de corregir que de ensayar. En aquella TED Talk que di, había toda una parte dedicada a la escasez en industrias que no fueran la televisión, pero no dejaba de sentirme algo incómodo incluyéndola, así que la suprimí. Al cabo de un tiempo, se ensaya para coger el ritmo, para ajustar el tiempo. Las diapositivas ayudan, claro está, pero resulta de especial importancia ensayar las transiciones. El público tiene que oír en la voz cuándo apostamos por una idea, o cuándo estamos cambiando de tema.

Yo siempre llevo notas escritas, pero nunca escribo la charla entera. Una charla no debería parecer un texto leído en voz alta. Lo que sí hago, en cambio, es escribir una lista de lo que la gente de teatro denomina «tiempos». «Éste es el tiempo del DMCA, éste es el tiempo de SOPA. Después hablaré de los DNS, etc.» Me hago una lista de esos tiempos antes de salir al escenario, como último recordatorio, para refrescarme la memoria.

Si sumas los consejos de Cain, Khan, Roach y Shirky, verás que la brecha entre las charlas memorizadas y las improvisadas empieza a difuminarse. Las mejores charlas memorizadas llegan a saberse tan bien que los conferenciantes pueden concentrarse en su pasión por las ideas que contienen. Las mejores charlas improvisadas se han practicado un número suficiente de veces, hasta el punto de que quienes las pronuncian saben exactamente qué trayectoria deben seguir, y encuentran que

muchas de las frases más potentes están ya en su mente.

A lo que en realidad nos referimos aquí no es a dos formas distintas de dar la charla, sino más bien a dos maneras distintas de construirla. Hay quien empieza escribiendo un texto, otros lo hacen con una lista de puntos, pero en el proceso de ensayos ambos enfoques se aproximan mucho más. En los dos casos, la meta es conseguir una charla cuidadosamente estructurada que se pronuncia con la concentración del momento.

Tal vez, al llegar a este punto, te rebeles y digas que no soportas las charlas ensayadas. Tú siempre te das cuenta, por más que ellos digan que les sale natural, sin esfuerzo. ¡Las charlas tienen que ser frescas, únicas, vivas!

Yo puedo contar con los dedos de la mano a los conferenciantes que son capaces de darlas así. Se basan en una experiencia de toda una vida, y/o en una habilidad excepcional para construir una idea y centrarse en ella en tiempo real. Pero para la mayoría de nosotros, dar una charla «fresca» implica concesiones nada buenas: falta de concentración, olvido de puntos clave, falta de claridad, tiempo disponible excedido. Eso por nombrar sólo algunas. Sinceramente, yo no recomiendo ese planteamiento. Cuando la gente cree que una charla suena ensayada, el problema no es que lo haya sido demasiado, sino que lo ha sido demasiado poco. El conferenciante se encuentra metido en el «valle inquietante».

Pero reconozcámoslo: los ensayos son duros. Resultan estresantes por definición. Incluso someterse a un único pase en voz alta, a solas en el dormitorio, es algo que cuesta. Tal vez existan ciertas charlas que no justifiquen tanto tiempo de ensayo (en cuyo caso, hablar a partir de una tarjeta con puntos, o de un guion que consultas todo lo que puedes, es tu mejor opción). Pero si la charla es importante, la verdad es que te debes a ti mismo y al público asumir el estrés de los ensayos. Al hacerlo, ese estrés empieza a verse reemplazado por confianza primero, y después por emoción. La autora Tracy Chevalier venció su reticencia a ensayar y descubrió hasta qué punto los ensayos sirven para dar forma a la charla.

Los organizadores de TED ponen mucho énfasis en los ensayos. A mí me dijeron que practicara tan a menudo que me enfadé. He pronunciado muchas charlas en público, y nunca había practicado como TED esperaba que lo hiciera. Sin embargo, a la larga, ensayé y me alegré de haberlo hecho. En la mayoría de charlas el límite de tiempo no es tan estricto, y mi estilo es a

menudo conversacional y algo tangencial. Al practicar te das cuenta de que en la mayoría de charlas hay muchas digresiones. Practica, cronométrate y empieza a cortar todo lo que suponga irse por las ramas, y las cosas innecesarias. Yo también me di cuenta de que, al pronunciar la charla en voz alta, se me ocurrían frases que funcionaban bien. Las memorizaba, y las usaba como anclas, como puntos fijos en los que apoyarme. No memoricé toda la charla —eso es algo que puede sonar bastante falso, a menos que seas actor—, pero sí memoricé la estructura y esas pocas frases de anclaje, lo que hizo que la charla resultara más firme y mejor.

Incluso Bill Gates, uno de los hombres más ocupados del mundo, pone un gran empeño en aprenderse y ensayar sus TED Talks. Hace ya tiempo se le consideraba un mal conferenciante. Al tomarse en serio la preparación, ha cambiado y ha llegado a pronunciar charlas muy potentes sobre salud pública, energía y educación.

Si a personas como Bill Gates, Susan Cain y Tracy Chevalier les sale a cuenta dedicar tiempo a ensayar para una charla importante, seguramente a ti también.

Algunas de las cosas que harás bien en preguntar a tu público después de esos ensayos:

- ¿He captado vuestra atención desde el principio?
- ¿Establecía contacto visual con vosotros?
- ¿He logrado con esta charla crearos una nueva idea?
- ¿Os ha resultado satisfactorio cada paso del viaje?
- ¿Ha habido suficientes ejemplos para que todo quedara claro?
- ¿Qué os ha parecido mi tono de voz? ¿Sonaba conversacional (lo que normalmente es bueno), o era como si estuviera predicando (lo que normalmente es malo)?
- ¿Ha habido suficiente variedad de tonos y de ritmos?
- ¿Os ha parecido que recitaba la charla?
- ¿Los guiños humorísticos han sonado naturales o algo forzados? ¿Ha habido suficiente humor?
- ¿Qué tal los elementos visuales? ¿Han sido de ayuda, o más bien un obstáculo?
- ¿Habéis notado algo que os haya molestado? ¿Chasqueaba la lengua? ¿Tragaba saliva demasiado a menudo? ¿Me movía mucho? ¿Repetía muletillas tipo «ya sabes» o (peor aún) «como».
- ¿Os han parecido naturales mis gestos corporales?
- ¿He terminado a tiempo?
- ¿Ha habido momentos en los que os hayáis aburrido un poco? ¿Hay

algo que podría cortar?

Te recomiendo que le pidas a alguien que grabe esos ensayos en algún teléfono inteligente para que puedas echarle un vistazo en acción. Tal vez te des cuenta al momento de algún rasgo físico del que no eras consciente y que preferías no tener.

Por último, hablemos del límite de tiempo. Es muy importante que te tomes en serio el reloj. Cuando formamos parte de un programa en el que son muchos los conferenciantes, aún más. Superar el tiempo asignado equivale a robárselo a quienes vienen detrás. Pero no se trata solamente de evitar molestarlos a ellos y a los organizadores del evento. También tiene que ver con dar la mejor charla posible. En nuestra loca época de economía de la atención, la gente reacciona bien a contenidos ágiles, potentes. No tiene paciencia para el relleno. Y no se trata sólo de un fenómeno moderno. A lo largo de la historia, muchas de las charlas más poderosas han sido breves y directas. El discurso de Gettysburg de Abraham Lincoln duró apenas dos minutos. El orador que lo había precedido se había alargado dos horas, y nadie recuerda lo que dijo.

Cuando llegue el día de la verdad, lo último que te interesa es tener que preocuparte por la duración. Para evitarlo, aprovecha los ensayos para ajustarla. Plantéate recortar material hasta que tengas la seguridad de que vas a acabar dentro del límite de tiempo estipulado. De esa manera dejarás margen para las risas, y para el típico problemilla técnico. El día de la charla, si sabes que vas bien de tiempo, podrás concentrarte al ciento por ciento en el aspecto en el que deberías centrarte: explicar con pasión la idea que tanto te importa.

Rives, el artista de la palabra hablada, tiene sobre este punto un buen consejo:

Tu línea de llegada es tu tiempo multiplicado por 0,9. Escribe y ensaya una charla que dure nueve décimas partes del tiempo estipulado: Una hora = 54 minutos, 10 minutos = 9,18 minutos = 16.12 (sí, así es). Después sal al escenario e ignora el reloj. Tendrás espacio para respirar, para detenerte, para equivocarte un poco, para expresar la reacción del público. Además, lo que escribas resultará más conciso y destacarás por encima de otros conferenciantes que bailan al ritmo del mismo límite de tiempo.

Recapitulemos.

- Para una charla importante, es básico ensayar muchas veces, a poder ser en presencia de personas en las que confíes.
- Trabaja en ella hasta que dure menos del límite de tiempo asignado e insiste en obtener opiniones sinceras del público que asista a esos ensayos.
- Tu meta es conseguir una charla cuya estructura tengas tan incorporada a ti que puedas concentrarte en el significado de tus palabras.

13

Apertura y cierre

¿Qué tipo de impresión te gustaría causar?

Tanto si memorizas tu charla como si no, es importante que prestes atención a cómo empiezas y a cómo acabas. Al principio de tu charla, dispones de un minuto, aproximadamente, para intrigar a la gente con lo que vas a contar. Y tu manera de terminar influirá mucho en cómo se recordará tu intervención.

Pronuncies como pronuncies el resto de la charla, te animo encarecidamente a poner por escrito y a memorizar el primer minuto y las frases de cierre. Ayuda a calmar los nervios, a potenciar la confianza y la repercusión.

Cuatro maneras de empezar fuerte

La atención del público es un bien muy preciado. Y siempre cuentas con ella en el momento de salir al escenario. No la desperdicies con frases gastadas. La verdad es que no importa tanto que te sientas muy honrado de estar ahí, o que quieras dar las gracias a la esposa del organizador. Lo que importa es convencer al público de que no debe atreverse a desconectar ni una fracción de segundo. Lo que necesitas es un inicio que atrape a la gente desde el primer momento. Una afirmación sorprendente. Una pregunta intrigante. Un relato breve. Una imagen increíble.

Existen sin duda ocasiones en las que puedes empezar dando las gracias una o dos veces, sobre todo cuando te diriges a un público entre el que existe un fuerte sentimiento de pertenencia. En ese caso tal vez esté del todo justificado iniciar la charla dando las gracias a una o dos personas, porque eso te confirma a ti como parte de esa comunidad. Con todo, si optas por ello, hazlo de una manera muy muy personal, a poder ser con sentido del humor o con una emoción sincera. Bill Clinton es un maestro en este campo. Encuentra una anécdota personal que hace que el anfitrión se sienta maravillosamente bien y que al mismo tiempo conecta con el resto del público. Aun así, incluso en ese escenario de pertenencia, conviene no abusar de los agradecimientos. Las largas listas de personas a las que dar las gracias son destructoras de la atención en cualquier contexto. Y cuando empieces la charla propiamente dicha, asegúrate de que el inicio resulte atractivo.

Recuerda que, en nuestra época, cualquier contenido forma parte de una guerra de atención. Se trata de luchar contra otros miles de reclamos que consumen el tiempo y la energía de la gente. Y ello es así incluso cuando estás de pie en un escenario, frente a un público sentado; la gente dispone de unas distracciones mortíferas en sus bolsillos llamadas teléfonos inteligentes, que pueden usar para acercar hasta sus ojos miles de alternativas exteriores. Una vez los correos electrónicos y sus textos llaman su atención, tu charla puede quedar sentenciada. Y también está ese demonio siempre al acecho en la vida moderna: la fatiga. Son enemigos mortales, y no puedes proporcionarle a la gente una excusa para desconectar. Debes convertirte en un general experto que controla el resultado de esa guerra. Empezar fuerte es una de tus armas más importantes.

Es especialmente así si tu charla va a ser grabada para la posteridad en internet. Una gran cantidad de otras atractivas charlas, artículos y concursos se encuentra a apenas un clic de ratón. Si malgastas el minuto inicial de tu charla, perderás a una porción importante de tu público en la red, que jamás sabrá que había una parte interesante. Y de eso puede depender que tu charla se haga viral o experimente una muerte trágica.

He aquí cuatro maneras de reclamar la atención del público.

1. Ofrecer cierta dosis de drama

Tus primeras palabras importan de verdad.

La actriz cómica Maysoon Zayid, que sufre una parálisis cerebral causada por una mala praxis en el momento del parto, salió al escenario temblorosa e inició su charla así: «No estoy borracha... pero el médico que asistió en mi parto sí». ¡Bang! A pesar de lo inesperado de su aspecto, todos supimos al instante que nos esperaba un buen rato; se apropió de todas las miradas, de todas las neuronas de la sala.

El chef activista Jamie Oliver llegó a TED para aceptar nuestro Premio TED, que se otorga anualmente. Así es como empezó: «Tristemente, al finalizar los dieciocho minutos de nuestra charla... cuatro norteamericanos que están vivos estarán muertos... por los alimentos que comen».

Creo que, oído esto, uno quiere saber más.

Al planificar tu arranque, deja que tu línea argumental sea tu guía. ¿Cómo puedes plantear la idea de tu charla de la manera más convincente imaginable? Pregúntate a ti mismo: si tu charla fuera una película o una novela, ¿cómo empezaría? Eso no significa que tengas que incluir algo dramático en tu frase inicial; cuentas con la atención del público durante unos momentos. Pero hacia el final del primer párrafo, algo contundente sí debe llegarles.

Zak Ebrahim llegó a TED con una historia increíble. Pero, según el guion que nos trajo, pensaba empezar así:

Nací en Pittsburgh, Pensilvania, en 1983, en el seno de una familia formada por una madre cariñosa y un padre egipcio que hicieron todo lo posible porque yo tuviera una infancia feliz. Hasta que tenía siete años la dinámica de nuestra familia no empezó a cambiar. Mi padre me dio a conocer un aspecto del islam que poca gente, incluida la mayoría de musulmanes, llega a ver nunca. Pero, de hecho, cuando la gente dedica parte de su tiempo a relacionarse con los demás, no tarda mucho en darse cuenta de que, en gran parte, todos le pedimos lo mismo a la vida.

Como arranque no está mal... pero no te atrapa del todo. Sometimos a Zak a una lluvia de ideas, y así quedó su apertura revisada:

El 5 de noviembre de 1990 un hombre llamado El-Sayyid Nosair entró en un hotel de Manhattan y asesinó al rabino Meir Kahane, líder de la Liga de Defensa Judía. Nosair, inicialmente, fue declarado no culpable del crimen, pero mientras cumplía condena por otros delitos menores, él y otros hombres empezaron a planear ataques a más de diez lugares emblemáticos de la ciudad de Nueva York, incluidos túneles, sinagogas y la sede de Naciones Unidas. Por suerte, aquellos planes fueron abortados por un informante del FBI. Desgraciadamente, el atentado de 1993 contra el World Trade Center no pudo evitarse. Nosair acabaría siendo condenado por su participación en la trama. El-Sayyid Nosair es mi padre.

El público quedó atrapado. Es un inicio que también ha funcionado muy bien en internet, y su charla alcanzó rápidamente los dos millones de visitas.

A continuación podemos ver la apertura que figuraba en el texto original que nos envió la socióloga Alice Goffman:

Cuando estaba en primero de carrera, en la Universidad de Pensilvania, me matriculé en un curso de sociología en el que se suponía que debíamos salir a estudiar la ciudad a través de la observación y la participación de primera mano. Encontré trabajo en una cafetería del campus, donde preparaba bocadillos y ensaladas. Mi jefa era una afroamericana de unos sesenta años que vivía en un barrio negro que no quedaba lejos de la ciudad. Al año siguiente empecé a darle clases a Aisha, su nieta, que ese año iniciaba sus estudios de secundaria.

Lo que hacía era contar la historia de un modo que a ella le resultaba natural. Pero cuando llegó el momento de participar en la conferencia, traía una apertura revisada que se correspondía con la intensa pasión del resto de su charla.

En el camino que los niños estadounidenses recorren para llegar a la vida adulta, dos instituciones supervisan el viaje. De la primera de ellas se oye hablar mucho: la universidad. La universidad tiene algunas deficiencias: es cara, deja a los jóvenes endeudados. Pero, en general, se trata de un buen camino.

Hoy quiero hablaros de la segunda institución que supervisa el viaje de la infancia a la edad adulta en Estados Unidos. Y esa institución es la cárcel.

Esa manera brillante de enmarcar la cuestión le permitió abordar la tragedia de los presos estadounidenses de un modo que exige atención: Eh, esos chicos podrían haber sido universitarios.

Sí, claro, es posible excederse con el dramatismo y perder a parte del público precisamente por ese motivo. Tal vez sea buena idea establecer un poco de contacto con el público antes de soltarles la descarga dramática. Y, sin duda, no es nada recomendable simplificar en exceso lo que quieres decir. Aun así, si se hace bien, se trata de una manera convincente de iniciar la charla.

2. Despierta la curiosidad

Si te ofreciera la oportunidad de oír una charla sobre parásitos, supongo que declinarías. Pero sólo si no conocieras al divulgador de temas científicos Ed Yong. Así es como empezaba su charla:

Una manada de ñus, un banco de peces, una bandada de pájaros. Muchos animales se unen en

grandes grupos que se cuentan entre los espectáculos más maravillosos del mundo natural. Pero ¿por qué se forman esos grupos? Las respuestas más comunes incluyen cosas como «buscar protección en el gran número de individuos» o «la caza en grupos» o «reunirse para aparearse o reproducirse»... y todas esas explicaciones, aunque a menudo verdaderas, hacen una gran presuposición sobre el comportamiento animal, a saber, que los animales controlan sus propias acciones, que están a cargo de sus cuerpos. Y con frecuencia eso no es así.

Yong prosigue describiendo una especie de gamba, cuyos individuos se agrupan sólo porque sus cerebros han sido colonizados por unos parásitos que necesitan que las gambas resulten visibles a unos flamencos que son sus depredadores y en cuyos estómagos esos parásitos pueden seguir con su ciclo vital. En menos de un minuto, nuestro cerebro empieza a hacer piruetas: «¿Qué?» «¿La naturaleza es capaz de eso?» «¿En serio?» Y nos morimos de ganas de saber más. «¿Cómo?» «¿Por qué?» «¿Qué significa eso?»

Despertar la curiosidad es la herramienta más versátil a tu disposición para asegurarte la implicación del público. Si la meta de una charla es construir una idea en la mente de quienes escuchan, entonces la curiosidad es el combustible que alimenta la participación activa de éstos.

Los neurocientíficos afirman que las preguntas crean unas lagunas de conocimiento que el cerebro lucha por cubrir. La única manera que tienen los cerebros para lograrlo es conseguir que sus propietarios escuchen atentamente lo que el conferenciante tiene que decir. Y eso es bueno.

¿Cómo se aviva la curiosidad? La manera más evidente es formular una pregunta. Una pregunta sorprendente.

«¿Cómo construir un futuro mejor para todos?» Demasiado amplia. Demasiado manida. Ya estoy aburrido.

«¿Cómo consiguió esta chica de catorce años, con menos de doscientos dólares en su cuenta, que su pueblo diera un salto de gigante hasta el futuro?» Ahora te escucho.

A veces un pequeño ejemplo ilustrativo consigue convertir una pregunta normalita en un despertador de curiosidad en toda regla. Así es como empezó el filósofo Michael Sandel:

He aquí una pregunta que debemos repensar juntos: ¿Cuál ha de ser el papel del dinero y de los mercados en nuestras sociedades?

¿Ya te interesa? Tal vez no, pero así es como sigue.

Hoy son muy pocas las cosas que no pueden comprarse con dinero. Si te han condenado a una pena de prisión en Santa Bárbara, California, has de saber que si no te gusta el alojamiento estándar, puedes comprar una mejora de celda. Es verdad. ¿Cuánto crees que piden? ¿Cuánto dirías tú? ¿Quinientos dólares? No es el Ritz-Carlton. ¡Es una cárcel! Ochenta y dos dólares la noche.

Si su pregunta inicial no te ha atrapado de inmediato, el ejemplo loco de la cárcel revela por qué la pregunta sí es relevante.

De hecho, los conferenciantes que generan curiosidad no suelen formular preguntas explícitas. Simplemente, enmarcan un tema de algún modo inesperado que pulsa el resorte de la curiosidad.

Éste es V.S. Ramachandran:

Yo me dedico a estudiar el cerebro humano, las funciones y la estructura del cerebro humano. Y sólo os pido que penséis durante un momento en lo que eso entraña. He aquí una masa gelatinosa de poco más de 1.200 gramos, que cabe en la palma de una mano, y que puede plantearse la inmensidad del espacio interestelar. Puede plantearse el significado del infinito, y puede plantearse a sí mismo planteándose el significado del infinito.

¿Estás intrigado? Yo sí. De manera parecida, la astrónoma Janna Levin encontró la manera de despertar intensamente mi curiosidad sobre su trabajo:

Quiero que todos ustedes se planteen por un segundo el hecho sencillísimo de que, con gran diferencia, la mayoría de lo que sabemos sobre el universo nos llega a través de la luz. Podemos estar de pie en la Tierra y alzar la vista al cielo, de noche, y ver estrellas a simple vista. El sol quema nuestra visión periférica. Vemos luz reflejada en la luna. Y desde que Galileo apuntó con su rudimentario telescopio los cuerpos celestes, el universo conocido nos ha llegado a través de la luz, a través de vastas eras de historia cósmica. Y con nuestros telescopios modernos hemos podido recoger esta asombrosa película muda del universo, esas series de imágenes que se remontan hasta el Big Bang. Y, sin embargo, el universo no es una película muda, porque el universo no está callado. Me gustaría convencerles de que el universo tiene una banda sonora, y de que esa banda sonora la toca el propio espacio, porque el espacio puede retumbar como un tambor.

La curiosidad es el imán que arrastra al público hacia ti. Si consigues manejarla eficazmente, lograrás convertir incluso los temas difíciles en charlas exitosas.

Y por «temas difíciles» no me refiero solamente a los de física avanzada. Más arduas aún son las charlas sobre cuestiones y causas espinosas. Si pretendes aportar nuevas ideas sobre el VIH, la malaria o la esclavitud, debes ser consciente de que a la gente le cuesta abrirse a esos temas. Saben que, en un momento u otro, se sentirá incómoda. Y le resulta tentador cerrarse en banda y conectar el iPhone. Una excelente

manera de contraatacar es dirigir mediante la curiosidad.

Como ya se ha dicho, Emily Oster lo hizo así en su charla sobre el sida. En lugar de la previsible letanía de horrores que su público tal vez esperaba, empezó preguntando si las cuatro cosas que todos creíamos saber sobre el sida en África eran, de hecho, ciertas. Puso una diapositiva enumerándolas. Parecían ser verdad, pero estaba claro que ella iba a rebatirlas una a una. Y así es como una parte distinta del cerebro se pone en marcha. La atención había ganado la partida.

Si el tema de tu charla es arduo, la curiosidad será, probablemente, el motor más poderoso para conseguir la implicación del público.

3. Muestra una diapositiva, un vídeo o un objeto cautivadores

A veces, el mejor gancho es una imagen o un vídeo extraordinarios, impactantes, intrigantes.

La artista Alexa Meade empezó mostrando una imagen asombrosa de uno de sus trabajos, mientras pronunciaba estas palabras: «Quizá quieran mirar más de cerca. Hay mucho más en esta pintura de lo que parece. Y sí, es una pintura acrílica de un hombre, pero no la pinté en un lienzo. La pinté directamente sobre el hombre». ¡Vaya!

Elora Hardy, por su parte, empezó así: «Cuando tenía nueve años, mi madre me preguntó cómo me gustaría que fuera mi casa, y yo dibujé esta seta de cuento de hadas». Muestra un encantador dibujo infantil. «Y ella fue y me la construyó.» Se oye la exclamación ahogada del público al ver la imagen de la casa de bambú que le construyó su madre. Y ése es sólo el principio de una serie de imágenes asombrosas en las que se muestran las obras de Elora como arquitecta. Hay que ver lo rápidamente que ha atrapado a los asistentes. En apenas dos frases, todos quedan con la boca abierta.

Si dispones del material adecuado, ésa es sin duda una manera estupenda de iniciar una charla. En lugar de decir: «Hoy pretendo hablarles de mi trabajo, pero antes debo ponerles un poco en situación...», simplemente puedes empezar por decir: «Permítanme que les muestre esto...».

Evidentemente, este enfoque es adecuado para fotógrafos, artistas plásticos, arquitectos y diseñadores, o para otras personas cuyos trabajos sean eminentemente visuales. Pero también puede funcionar para las charlas conceptuales. Cuando David Christian pronunció la suya sobre la

historia del universo en dieciocho minutos, ésta empezaba con un vídeo de la preparación de unos huevos revueltos. Pero, al cabo de apenas diez segundos, más o menos, te das cuenta de que el proceso ocurre al revés, y que el huevo, en realidad, se está recomponiendo hasta entrar de nuevo en la cáscara. Ahí mismo, con ese intrigante vídeo de apertura, nos revelaba el hilo conductor de la historia... que existe una dirección en el tiempo. Que la historia del universo es una historia de complejidad creciente.

Una imagen extraordinaria capta la atención. Pero el impacto pleno suele llegar cuando revelamos algo sorprendente acerca de ella. Carl Zimmer partió de la imagen asombrosa y bella de una avispa esmeralda. Pero entonces nos reveló que ese animal vive convirtiendo cucarachas en zombis y poniendo sus huevos en el interior de su cuerpo en estado comatoso (otra entrada triunfal en esa extraña categoría de TED Talks dedicada a parásitos ciertamente perturbadores).

Dependiendo del material del que dispongas, hay muchas maneras de lograr inicios aún más intrigantes: «La imagen que están a punto de ver me cambió la vida».

«Voy a ponerles un vídeo de algo que, la primera vez que se ve, parece imposible.»

«Aquí está mi primera diapositiva. ¿Saben qué es eso?»

«Hasta hace dos meses y medio, ningún ser humano había posado la vista en este objeto.»

Encuentra la que te parezca mejor. Cautivadora y a la vez auténtica. Una apertura que te aporte seguridad a la hora de iniciar la charla.

4. Pon la miel en los labios, pero no lo des todo

A veces, los conferenciantes ponen demasiado en su párrafo inicial. Básicamente, entregan enseguida la frase con más gancho de toda la charla. «Hoy voy a explicarles que la clave del éxito del emprendedor es ésta: la determinación.» Una meta digna, sin duda. Pero es posible que quien da la charla ya haya perdido al público, que puede creer que ya sabe de qué le van a hablar. Incluso si lo que sigue está lleno de matices, lógica, pasión y persuasión, los asistentes, quizá, ya no le escuchan.

Supongamos que, en cambio, la charla empieza así: «Durante los próximos quince minutos pretendo revelar lo que creo que es la clave del éxito de un emprendedor, algo que todos los presentes pueden cultivar. En la historia que estoy a punto de contarles encontrarán algunas pistas».

Así, seguramente, el que habla contará con la atención del público durante unos minutos más.

Así que en vez de revelarlo todo desde el principio, intenta imaginar qué formulación hará que el público desee acompañarte en el viaje. A distinto público, distinta formulación. A mí, de pequeño, no me gustaba mucho que me llevaran a caminar. Mis padres se esforzaban por empatizar con «su público»..., sin éxito. Me decían: «Vamos a dar un paseo. Veremos una vista preciosa del valle». Y el niño de seis años en baja forma que era yo, a quien, sinceramente, le importaban muy poco las vistas, no dejaba de quejarse en el camino de ida y en el de vuelta. Con el tiempo aprendieron y optaron por una formulación más inteligente: «Te proponemos un regalo. Te vamos a llevar a un sitio especial desde donde podrás lanzar un avión de papel al vacío». En tanto que aficionado a cualquier cosa que volara, yo salía por la puerta antes que ellos. Pero el paseo era el mismo.

No pasa nada por reservar las grandes revelaciones para la mitad o el final de la charla. En las frases de apertura, el único objetivo debe ser dar al público un motivo para salir de su zona de confort y acompañarte a un asombroso viaje de descubrimiento.

Como señaló J. J. Abrams durante su TED Talk sobre el poder del misterio, la película *Tiburón* debe mucho de su fuerza al hecho de que el director, Steven Spielberg, ocultara el escualo durante toda la primera parte de la película. Sabías que iba a aparecer, sin duda. Pero su invisibilidad ayudaba a que te mantuvieras constantemente en vilo.

Cuando planifiques la charla, no tiene nada de malo que canalices de algún modo al Spielberg que llevas dentro. Eso fue precisamente lo que hizo Edith Widder, aunque en su caso con la ayuda de otra criatura marina. Cuando nos habló del descubrimiento de su equipo del calamar gigante, quería lograr, claro está, un arranque potente. ¿Mostró una asombrosa grabación del animal? No, no. Lo que hizo para empezar fue poner una imagen fija del Kraken, el monstruo marino con apariencia de calamar que figura en las leyendas noruegas. Aquello le permitió relacionar la historia que estaba a punto de contar con una realidad profundamente anclada en la mitología. En el momento en que el calamar gigante aparece, el impacto dramático es cien veces mayor, precisamente porque su presencia se ha retrasado.

La técnica funciona para criaturas asombrosas, y también para

descubrimientos sorprendentes. Fei-Fei Li, profesora de Stanford, llegó a TED en 2015 para presentar su notable trabajo y mostrarnos que el aprendizaje de las máquinas ha permitido a los ordenadores identificar visualmente el contenido de fotografías. Pero no empezó con ninguna demostración, sino con un vídeo en el que una niña de tres años miraba imágenes e identificaba su contenido. «Eso es un gato sentado en una cama.» «El niño acaricia al elefante.» Después nos ayudó a entender lo asombrosa que era la habilidad que demostraba tener aquella niña, y lo trascendente que sería que pudiéramos adiestrar a los ordenadores para desarrollar capacidades similares. La suya fue una manera hermosa de situar la descripción de su trabajo. Las demos alucinantes sobre inteligencia artificial llegaron después, y nosotros permanecimos enganchados durante toda la charla.

Si optas por poner la miel en los labios, sé consciente de que aun así es muy importante indicar hacia dónde vas, y por qué. No tienes por qué enseñar el tiburón, pero sí nos hace falta saber que el tiburón llegará. Toda charla necesita de una cartografía, una sensación de hacia dónde te diriges, dónde te encuentras y dónde has estado. Si quienes te escuchan no saben dónde están en la estructura de la charla, no tardarán en perderse.

A la hora de crear tu propia apertura, puedes inspirarte en cualquiera de las charlas antes citadas. También puedes reproducir algunas de las técnicas abordadas con anterioridad: contar una historia, tal vez, o hacer que la gente se ría. La clave, sencillamente, es encontrar algo que te vaya bien a ti y encaje bien con el tema del que quieres hablar. Pruébalo con amigos. Si resulta forzado o excesivamente dramático, cámbialo. Ten en cuenta que tu meta es persuadir a alguien, aunque sólo sea durante unos momentos, de que tu charla va a ser una inversión de su tiempo que le va a merecer la pena.

Cuando yo me dedicaba a publicar revistas, instaba a nuestros editores y diseñadores a pensar en las portadas como si éstas tuvieran que competir en una guerra de dos fases para captar la atención. En primer lugar, la guerra del medio segundo: cuando alguien pasara la mirada por el quiosco, ¿había algo en nuestra cubierta que le llamara la atención y le llevara a detenerse un instante? A continuación, la guerra de los cinco

segundos: una vez se hubiera detenido, ¿leería en ella algo lo bastante atractivo como para tomar la revista en sus manos?

Puedes pensar en la apertura de tu charla de la misma manera, aunque con tiempos distintos. Primero está la guerra de los diez segundos: ¿Puedes hacer algo durante tus primeros momentos en el escenario para asegurarte la atención plena de la gente mientras tú estableces el tema de la charla? Después está la guerra del minuto: ¿Puedes usar a continuación ese primer minuto para asegurarte de que se comprometan a acompañarte hasta el final del viaje?

Las cuatro técnicas arriba expuestas ofrecen excelentes opciones para ganar las dos fases de esa guerra, proporcionando, por tanto, las mejores ocasiones a tu charla. Tal vez optes por combinar dos o más en tu apertura, aunque es del todo desaconsejable recurrir a todas ellas a la vez. Escoge las que te resulten más adecuadas. De ese modo, tú y tu público, totalmente entregado, emprenderéis el viaje juntos.

Siete maneras de acabar con poder

Si has conseguido mantener la atención del público a lo largo de la charla, no lo eches a perder todo con un final soso. Como expuso excelentemente Daniel Kahneman tanto en su libro *Pensar rápido, pensar despacio* como en su TED Talk, el recuerdo que conserve la gente de un evento puede variar enormemente en función de cómo lo haya experimentado, y en lo relativo al recuerdo, la experiencia final es realmente importante. Dicho en pocas palabras, si el final no es memorable, puede parecer que la charla en su conjunto no lo es.

Así es como NO hay que terminar:

- «Bueno, pues se me ha acabado el tiempo, así que lo dejo aquí.» (*¿Quieres decir que tenías mucho más que decir pero que no puedes porque no te has planificado bien?*)
- «Finalmente, quiero dar las gracias a mi maravilloso equipo, que vemos en la foto: David, Joanna, Gavin, Samantha, Lee, Abdul y Hezekiah. También a mi universidad, y a mis patrocinadores.» (*Muy*

bien, pero... ¿Te preocupan más ellos que tu idea, y más que nosotros, tu público?)

- «Así pues, dada la importancia de este tema, espero que podamos iniciar una nueva conversación sobre él todos juntos.» (*¿Una conversación? Eso queda un poco cojo, ¿no? ¿Y cuál debería ser el resultado de esa conversación?)*)
- «El futuro está lleno de desafíos y oportunidades. Todos los que estamos aquí tenemos en nuestras manos cambiar las cosas. Soñemos juntos. Seamos el cambio que deseamos ver en el mundo.» (*Un sentimiento muy hermoso, pero los tópicos, realmente, no ayudan a nadie.*)
- «Voy a terminar con este vídeo que resume mis argumentos.» (*¡No! ¡Nunca termines con un vídeo! ¡Termina tú!*)
- «Y con esto doy por terminada mi argumentación. ¿Alguna pregunta?» (*O cómo frenar el aplauso antes de que se produzca.*)
- «Lo siento, no he tenido tiempo de abordar aquí algunos de los temas más importantes, pero espero haberos ofrecido un aperitivo de la cuestión.» (*¡No te disculpes! ¡Planifica con más cuidado! Tu misión era dar la mejor charla posible en el tiempo disponible.*)
- «Antes de terminar, debo señalar que mi organización, seguramente, podría resolver este problema si contara con la financiación adecuada. Está en sus manos cambiar el mundo con nosotros.» (*Vaya, o sea que ¿esto ha sido una campaña de recogida de fondos desde el principio?)*)
- «Gracias por ser un público tan extraordinario. Me ha encantado estar aquí con ustedes, hablándoles. Conservaré esta experiencia durante mucho, mucho tiempo. Han tenido mucha paciencia, y sé que se llevarán lo que han oído hoy y harán algo maravilloso con ello.» (*Con un simple «gracias» habría sido suficiente.*)

Asombra constatar cuántas charlas se deshinchán al final. Y cuántas pasan por una serie de falsos finales, como si el conferenciante no pudiera soportar abandonar el escenario. A menos que planifiques bien tu conclusión, puedes encontrarte añadiendo un párrafo tras otro.

«Finalmente, el punto clave, como os he dicho... Así pues, concluyendo... Y vuelvo a hacer hincapié en que la razón por la que es tan importante es que... Y, claro, es básico no perder de vista que... Ah,

una última cosa...» Resulta agotador. Y va en detrimento del impacto de la charla.

He aquí siete maneras mejores de terminar:

Apertura de plano

Te has pasado la charla explicando un trabajo concreto. ¿Por qué, al final, no amplías un poco el plano para mostrarnos una imagen más general, un marco más amplio de posibilidades a partir de tu proyecto?

David Eagleman demostró que podía pensarse en el cerebro humano como en un reconocedor de patrones, y que si conectáramos nuevos datos eléctricos a un cerebro, éste podría llegar a interpretar esos datos como si procedieran de un órgano sensorial recién estrenado, de modo que uno podría percibir intuitivamente aspectos novísimos del mundo en tiempo real. Y terminó apuntando a las posibilidades ilimitadas que aquello conllevaba.

Imaginen a un astronauta que pueda sentir la salud general de la Estación Espacial Internacional, o para el caso, que ustedes sientan los estados invisibles de su propia salud, como el nivel de azúcar en sangre y el estado del microbioma, o tener visión de 360°, o ver en el infrarrojo o ultravioleta. La clave es ésta: conforme avanzamos hacia el futuro, cada vez podremos escoger nuestros propios dispositivos periféricos. Ya no tenemos que esperar regalos sensoriales de la madre naturaleza en sus escalas de tiempo, pero en su lugar, como buena madre, nos ha dado las herramientas necesarias para hacer nuestro propio camino. Así que la pregunta ahora es: ¿Cómo quieren salir a experimentar su universo?

Llamada a la acción

Si has ofrecido al público una idea poderosa, ¿por qué no terminar dándole un empujoncito para que actúe al respecto?

La profesora Amy Cuddy, de la Harvard Business School, concluyó su charla sobre la simulación del poder invitando a la gente a aplicarlo a su vida y a transmitirlo a los demás:

Dénselo a la gente, compártanlo, porque los que pueden usarlo mejor no tienen recursos, ni tecnología, ni posición, ni ningún poder. Hay que dárselo a ellos, porque pueden hacerlo en privado. Necesitan sus cuerpos, privacidad y dos minutos, y esto puede cambiar significativamente los resultados de su vida.

Tal vez esa llamada confiada a la acción contribuyó al extraordinario éxito viral de la charla. En la que dio sobre humillación pública, la llamada final a la acción de Jon Ronson fue de una concisión admirable:

Lo genial de los medios sociales es cómo dieron voz a las personas sin voz, pero ahora estamos creando una sociedad de vigilancia, donde la forma más inteligente de sobrevivir es volver a no tener voz. No hagamos eso.

Implicación personal

Una cosa es llamar a la acción al público, pero a veces los conferenciantes aciertan expresando su inmensa implicación personal en el tema. El ejemplo más espectacular de ello, en TED, tuvo lugar cuando Bill Stone habló de las posibilidades de los seres humanos de regresar a la Luna, y su convicción de que una expedición podría generar una inmensa gran industria y abrir espacio a la exploración de una nueva generación. Esto es lo que dijo:

Me gustaría terminar aquí poniendo una estaca en la arena en TED: declaro que pretendo liderar esa expedición.

Una implicación personal como ésta puede tener un extraordinario poder de convicción. ¿Recuerdas el ejemplo de Elon Musk del capítulo 1? «Yo, por mi parte, no pienso rendirme nunca, y cuando digo nunca es nunca.» Aquella fue la clave para volver a insuflar energía a su equipo de SpaceX.

En 2011, la nadadora Diana Nyad dio una TED Talk en la que describía que había intentado lograr lo que nadie había logrado nunca, nadar desde Cuba hasta Florida. Lo había intentado tres veces, y en alguna de ellas había resistido cincuenta horas sin dejar de nadar, venciendo peligrosas corrientes y picaduras de medusa que casi le costaron la vida. Pero al final no lo había logrado. Al término de su charla, atrapó al público diciendo:

El mar sigue ahí. Esta esperanza sigue viva. Y yo no quiero ser esa mujer loca que lo hace año tras año, que lo intenta y fracasa, y lo intenta y fracasa, y lo intenta y fracasa... Puedo nadar desde Cuba hasta Florida y nadaré desde Cuba hasta Florida.

Y sí, dos años después regresó al escenario de TED para describir que, a los sesenta y cuatro años, finalmente lo había logrado.

Como ocurre con todo, para manifestar una gran implicación hace falta buen juicio. Si no se hace bien, puede llevar a la incomodidad de los presentes en el momento, y a una falta de credibilidad después. Pero si

sientes la pasión de convertir una idea en una acción, tal vez te merezca la pena ponerte en marcha.

Valores y visión

¿Puedes convertir el tema que has abordado en una visión inspiradora o esperanzada de lo que podría llegar a ser? Muchos conferenciantes lo intentan. La fallecida Rita Pierson, que dio una hermosa charla sobre la necesidad de los profesores de crear relaciones reales con sus niños, terminó así:

La enseñanza y el aprendizaje deben traer alegrías. ¿Qué tan poderoso sería nuestro mundo si tuviésemos niños que no temiesen asumir riesgos, que no tuviesen miedo de pensar, y que tuviesen a un campeón? Cada niño merece tener a un campeón, un adulto que nunca dejará de creer en ellos, que entienda el poder de la conexión y les insista en que llegarán a ser lo mejor que pueden llegar a ser.

¿Es difícil este trabajo? Les apuesto que sí, por Dios, que sí. Pero no es imposible. Podemos hacerlo. Somos educadores. Nacimos para marcar la diferencia. Muchísimas gracias.

Rita falleció dos meses después de dar esa charla, pero su llamada sigue reverberando. La maestra Kitty Boitnott le dedicó este sentido homenaje: «Yo no la conocía, y no había oído hablar de ella hasta hoy, pero hoy, gracias a su charla, ha removido mi vida y me ha recordado por qué llevo tres décadas siendo maestra».

Encapsulado satisfactorio

A veces los conferenciantes encuentran la manera de reformular la defensa que han hecho de su tema. La terapeuta Esther Perel llamaba a un enfoque nuevo y más sincero de la infidelidad que incluyera la posibilidad del perdón. Y concluyó así:

Veo las aventuras desde una doble perspectiva: daño y traición por un lado, crecimiento y autodescubrimiento por el otro... lo que ha causado en ti, y lo que ha significado para mí. Entonces, cuando viene una pareja tras una aventura que ha salido a la luz, a menudo les digo esto: «Hoy en Occidente, la mayoría de nosotros tendremos dos o tres relaciones, o matrimonios, y algunos de nosotros los tendremos con la misma persona. Su primer matrimonio ha terminado. ¿Desearían crear un segundo matrimonio juntos?».

Y Amanda Palmer, que ha retado a la industria de la música a repensar su modelo de negocio, puso punto final a su charla con estas palabras:

Creo que la gente se ha obsesionado con la pregunta equivocada: «¿Cómo hacemos para que la gente pague por la música?». Qué pasaría si empezamos a preguntar: «¿Cómo dejamos que la gente pague por la música?».

En ambos casos, una pregunta sorprendente llevaba consigo un momento placentero de reflexión y cierre, y en ambos casos suscitó una ovación cerrada.

Simetría narrativa

Una charla cuidadosamente construida en torno a una línea argumental puede proporcionar una conclusión satisfactoria regresando al principio, a la apertura. Steve Johnson inició la suya sobre la procedencia de las ideas hablando de la importancia de los cafés en el Reino Unido industrial. Eran lugares donde los intelectuales se reunían para espolearse unos a otros. Hacia el final, contó la interesante historia de la creación del GPS, con la que ilustró todos sus argumentos sobre la procedencia de las ideas. Y entonces, de manera brillante, comentó el hecho de que, seguramente, aquella misma semana, todos los presentes en la sala habían usado el GPS para cosas como... buscar el café más próximo. En ese momento se oye la exclamación ahogada del público, que aprecia y aplaude el momento en que se cierra el círculo del discurso.

Inspiración lírica

A veces, si la charla ha conseguido que la gente se abra, es posible terminar recurriendo a un lenguaje poético que beba profundamente de asuntos del corazón. Es algo que no debe probarse a la ligera. Pero cuando funciona, resulta hermoso. Así es como terminó su charla sobre la vulnerabilidad Brené Brown:

He descubierto que tenemos que dejarnos ver, que nos vean vulnerables. Hay que amar con todo el corazón aunque no haya garantías... Y esto es muy difícil, y puedo decirlo como madre, esto puede ser extremadamente difícil. Ejercer la gratitud y la dicha en esos momentos de terror cuando nos preguntamos: «¿Puedo amarte tanto?, ¿puedo creer en esto tan apasionadamente?, ¿puedo enojarme tanto por esto?». Me puedo detener y en lugar de ser catastrófica decir: «Simplemente estoy muy agradecida». «Porque estoy viva, porque sentirse vulnerable significa que estás vivo.» Y por último, creo que es más importante creer que somos suficientes. Porque cuando funcionamos desde la perspectiva «soy suficiente» entonces dejamos de gritar y empezamos a escuchar. Somos más amables con las personas que nos rodean y más amables y considerados con nosotros mismos.

Eso es todo. Gracias.

Y el abogado y defensor de los derechos humanos Bryan Stevenson cerró su exitosísima charla sobre las injusticias del sistema penitenciario estadounidense con estas palabras:

Yo he venido hoy a TED porque pienso que muchos de ustedes entienden que el arco moral del universo es muy grande, pero que se pliega hacia la justicia. Que no podemos ser verdaderamente humanos evolucionados si no nos preocupamos por los derechos humanos y por la dignidad. Que nuestra supervivencia está ligada a la de los demás. Que nuestras visiones de tecnología, diseño, entretenimiento y creatividad deben ligarse a las de fraternidad, compasión y justicia. Y por encima de todo, a aquellos de los presentes que comparten esto, simplemente quiero decirles que mantengan la vista en el objetivo con firmeza.

Repito, esto es algo que no puede hacerse a la ligera. Sólo funciona cuando el resto de la charla ha ido preparando el terreno, y cuando está claro que quien habla se ha ganado el derecho a evocar ese sentimiento. Pero, en las manos adecuadas y en el momento oportuno, esos cierres pueden trascender.

Termine como termine, lo importante es que lo planifique. Un párrafo de cierre elegante, seguido de un simple «gracias», aumenta las posibilidades de concluir tu empeño de manera satisfactoria. Merece la pena pensar un poco en él.

En el escenario

Vestimenta

¿Qué me pongo?

A muchas personas que van a hablar en público les preocupa la ropa que han de llevar para causar buena impresión. Y seguramente yo soy la última persona a la que deben pedir consejo. Sin ir más lejos, yo me presenté una vez en un escenario con mi precioso chaleco de punto amarillo chillón, camiseta y pantalones negros, creyendo que estaba fantástico, mientras el público no dejaba de preguntarse: «¿Por qué va ese hombre vestido como un abejorro?».

Así pues, le he cedido esta sección a la directora de contenidos de TED, Kelly Stoetzel, que combina un buen gusto fabuloso con una gran capacidad para hacer que los conferenciantes se sientan cómodos.

He aquí sus consejos.

Kelly Stoetzel escribe:

Lo que menos falta te hace en las horas previas a una charla es preocuparte por la ropa, y por suerte elegir modelo es algo que puedes quitarte de encima bastante antes.

En la mayoría de los casos, lo único que importa es que lleves algo con lo que te sientas muy a gusto. En TED nos gusta la ropa razonablemente informal, que dé la sensación de que todos estamos juntos de fin de semana. En otros escenarios se presuponen trajes y corbatas. En general no hay que propiciar que el primer pensamiento

inconsciente del público sobre ti sea que eres una de estas cosas: convencional, desaliñado, hortera, aburrido, con ganas excesivas de agradar. Pero con tal de evitar esas posibles trampas, llevar algo que te haga sentir bien te ayudará a proyectar confianza y tranquilidad. El público, además, reacciona bien a eso. Lo creas o no, la ropa que lleves te puede facilitar la conexión con el público antes siquiera de pronunciar la primera palabra.

Cuando pienses en qué te vas a poner, hay algunas preguntas que merece la pena que te formules, como por ejemplo: «¿Hay algún requisito por parte de la organización?», «¿Cómo es más probable que vaya vestido el público?». Probablemente querrás vestirme de manera parecida a la suya, aunque ligeramente más elegante.

¿La charla se grabará en vídeo? En ese caso, mejor evitar los blancos brillantes (que pueden deslumbrar) y los negros azabaches (que pueden hacerte parecer una cabeza flotante), o cualquier cosa de estampado repetitivo y pequeño (que causa lo que se conoce como efecto *moiré* en cámara).

¿Piensas usar un micrófono inalámbrico de diadema? Ten en cuenta que presentan ciertos riesgos: en varias ocasiones una conferenciante acababa de iniciar su charla cuando empezaban a oírse unos golpeteos que parecían salidos de la nada. Los causaban los pendientes al rozar con el dispositivo. Así que hay que evitar los pendientes colgantes. También la barba de dos o tres días puede generar sonidos de rozaduras.

Si vas a ponerte accesorios, evita pulseras brillantes y cualquier cosa en la que pueda reflejarse la luz. Los pañuelos y fulares pueden ser una buena manera de aportar un toque de color si has optado por tonos neutros.

Es probable que te instalen en el cinturón la petaca del micrófono inalámbrico, por lo que es recomendable que lleves un cinturón resistente, o ropa con una cintura bien marcada donde colocar el dispositivo.

¿Cómo va a ser el escenario? Plantéate llevar algo de un color vivo, que te destaque del fondo. Piensa en la gente de las últimas filas. Linda Cliatt-Wayman, conferenciante de TEDWomen, llevó un vestido fucsia precioso con el que se aseguró de que no pasaría desapercibida, y consiguió que todas las miradas se fijaran en ella desde que apareció en el escenario hasta el momento del aplauso final.

Al público le encantan los colores atrevidos, vistosos, y a la cámara

también.

En un escenario tiende a quedar mejor la ropa entallada que las prendas anchas y vaporosas. Busca algo que defina bien tu silueta, y asegúrate de que sea de la talla correcta, ni demasiado ancho, ni demasiado ajustado.

Aunque en general está bien tener en cuenta estas directrices, las expresiones personales de estilo pueden vencer sobre todas ellas. Un par de semanas antes de TED2015, enviamos una nota a los participantes con unos recordatorios finales, incluida la recomendación, a los hombres, de abstenerse de usar corbata. Roman Mars, presentador de radio, respondió: «¿Por qué no se puede llevar corbata? ¡Las corbatas son geniales!». Le dijimos que si eran un rasgo distintivo suyo, hiciera caso omiso de nuestra sugerencia. Así que se puso una, que le quedaba muy bien y que encajó a la perfección con el tono general. El diseñador de libros Chip Kidd también ha roto deliciosamente la norma de TED de no llevar corbata con ese sentido del estilo tan suyo, tan potente y magnífico.

Si aún no tienes claro qué te vas a poner, queda para ir de compras con alguien en quien confíes en cuestión de gustos. A veces nosotros no nos vemos en el espejo exactamente igual que nos ven los demás. Yo casi siempre lo hago, y las veces que no lo he hecho, me he arrepentido. La opinión de otra persona puede resultarnos muy valiosa.

Antes de salir al escenario, asegúrate de llevar la ropa bien planchada. La ropa arrugada es la manera más directa de informar al público telegráficamente de que no te has esforzado mucho. Si te toca hablar a última hora del día, no sería mala idea llevar la ropa en un colgador y ponértela poco antes de la presentación. Una lección importante que he aprendido a base de equivocarme: si te planteas usar una plancha de hotel, hazlo la noche anterior y prueba la plancha antes con una toalla. Esas planchas no suelen funcionar demasiado bien, y pueden perder agua, o estar sucias. (El equipo de TED Fellows cuenta con una de vapor, pequeña y portátil, para ayudar a los oradores arrugados.)

Merece la pena ensayar con la ropa que pienses ponerte durante la charla. Recuerdo el caso de una oradora a la que se le movió el modelo bastante al principio, y los tirantes del sujetador perdieron su sitio, sobre los hombros, y se pasó todo el rato con aquellas tiras bajadas sobre los brazos. Nuestros editores hicieron magia y consiguieron que casi no se note el desastre en vídeo, pero podría haberse evitado por completo con

un ensayo de vestido y un par de imperdibles.

De nuevo, lo más importante es llevar algo que nos haga sentirnos más seguros de nosotros mismos. Como, además, se trata de algo que puede controlarse con antelación, de ese modo nos quitamos una preocupación de encima, y contamos desde el principio con un elemento que jugará a nuestro favor.

Volvemos con Chris:

«¡Gracias, Kelly! ¡Y, gente, tomad nota!».

Dicho esto, tampoco hay que obsesionarse con esta parte. La pasión y las ideas de cada uno importan mucho más que nuestro aspecto.

Cuando el profesor Barry Schwartz se subió al escenario de TED en Oxford para dar una charla sobre la paradoja de la elección, el día de verano era muy caluroso y él llevaba puestos unos pantalones cortos y una camiseta. Me cuenta que si hubiera sabido que íbamos a grabarlo y a publicar su charla en la red, tal vez se habría vestido de otra manera. En todo caso, su atuendo no le ha impedido alcanzar más de siete millones de visualizaciones.

Amanda Palmer asegura que lo único que lamenta de su proceso de preparación para la charla fue la elección de una camisa gris que se oscureció en las axilas por culpa de la transpiración. Pero al público le pareció que aquello formaba parte de su enfoque rupturista de las reglas, y la charla tuvo un gran éxito tanto en directo como en internet. Así que, en resumen:

1. Haz caso a Kelly.
2. Busca con antelación una ropa con la que te sientas estupendamente.
3. Concéntrate en tus ideas, no en la ropa.

Preparación mental

¿Cómo controlar los nervios?

El miedo desencadena nuestra reacción de huida o lucha. El cuerpo se retrae de manera mecánica, dispuesto a atacar o a escapar. Es algo que puede medirse físicamente porque se produce un incremento súbito de los niveles de adrenalina que recorren el riego sanguíneo.

La adrenalina resulta muy útil para hacer más rápida la carrera que nos ha de poner a salvo en la sabana, y no hay duda de que puede aportar energía y entusiasmo a nuestra presencia escénica. Pero en exceso es mala. Puede hacer que se nos seque la boca y se nos cierre la garganta. Sirve para dar fuerza a los músculos y, si no hemos de usarlos, la descarga de adrenalina puede provocar que éstos empiecen a moverse de manera espasmódica, de ahí los temblores asociados a casos extremos de nerviosismo.

Algunos *coaches* aconsejan medicación para esos casos, sobre todo beta-bloqueantes. La desventaja es que pueden rebajar considerablemente el tono vital. Existen muchas otras estrategias para canalizar en nuestro beneficio ese exceso de adrenalina.

Regresemos a Monica Lewinsky. En el capítulo 1 describía la intensidad de su nerviosismo a medida que se acercaba el momento de pronunciar su charla en TED. Diría que si ella fue capaz de vencer los nervios, tú también podrás. En sus propias palabras, así fue como lo logró:

En ciertas formas de meditación, el consejo está en regresar a la respiración o al mantra cuando la mente vaga, o cuando nos asalta la llamada «mente de mono». Y eso fue lo que yo hice con mi ansiedad. Hacía todo lo posible por regresar al propósito de mi charla siempre que podía. Uno de mis dos mantras era «ESTO IMPORTA». (De hecho, lo había escrito en la parte superior de la charla que me llevé conmigo al escenario.) El otro mantra que a mí me iba bien era «YO CONTROLO».

Si vas a subirte a un escenario, a dirigirte a un público, eso significa que alguien, en alguna parte, ha decidido que tenías algo relevante que compartir con los demás. Yo me había pasado un tiempo elaborando para mí misma cómo esperaba que mi charla pudiera ayudar a otros que estaban sufriendo. Y me aferraba al significado y propósito de mi charla como a una tabla de salvación.

Contaba con instrumentos que a mí me funcionaban bien. Recurrí a todos ellos para obtener ayuda, y llegar al día de la charla y a los anteriores con los depósitos lo más llenos posible. Durante los últimos diecisiete años me he pasado mucho tiempo aprendiendo a gestionar mi ansiedad y mi trauma pasado. La mañana de la charla, no necesariamente en este orden, recurrí al trabajo con biorresonancias de sonido, a ejercicios de respiración, a una terapia llamada Técnica de la Libertad Emocional (también conocida como de puntos de golpeo; ésa la usé detrás del escenario, poco antes de salir a hablar), entoné cánticos, me sometí a varios ejercicios de calentamiento con mi *coach*, salí a dar un paseo para mover la adrenalina en mi cuerpo, me aseguré de reírme al menos una vez, practiqué la visualización, y apliqué la simulación de poder (afortunadamente, con la inimitable Amy Cuddy).

Hubo más de un momento en que dudé de mi capacidad para llegar hasta el final de mi charla. La noche anterior al ensayo de contenidos —tres semanas antes de la charla— rompí a llorar, desesperada al constatar que el contenido no fluía bien. Pensé en abandonar tras el ensayo, pero me asombró la recepción positiva. Yo seguía esperando los «sin embargos» y los «peros». Y no llegaron.

Pensé mucho sobre aquella reacción, todavía insegura, pero finalmente llegué a la conclusión de que si las personas que sabían lo que hacían en relación con las TED Talks creían que la charla resultaba lo suficientemente atractiva, debía dejarla como estaba. Yo, simplemente, estaba demasiado cerca para verla objetivamente.

A lo largo de todo el proceso, cuando me enfrentaba a dudas sobre mí misma, me concentraba todo lo posible en el mensaje que quería transmitir, y no en la mensajera. Siempre que me sentía nerviosa o insegura, me mentalizaba e intentaba decirme que sólo podía intentar dar lo mejor... y que si llegaba a una sola persona con mi mensaje y ayudaba a una sola persona a sentirse menos sola en su experiencia de vergüenza y humillación por internet, ya habría merecido la pena.

La experiencia supuso un cambio en mi vida a varios niveles.

En lo que a instrumentos para el control de los nervios se refiere, no puede pedirse descripción más exhaustiva.

¿Hay que intentar poner en práctica todas y cada una de las técnicas de Monica? No. Cada persona es distinta. Pero el hecho de que ella fuera capaz de convertir un temor paralizante en una aparición en el escenario sosegada, llena de confianza e implicación debería animar a cualquiera y convencerle de que es algo que puede hacerse.

He aquí mis recomendaciones al respecto:

Usa tu temor como motivación: Para eso es. Te hará más fácil

comprometerte de verdad a practicar tu charla tantas veces como sea necesario. Al hacerlo, aumentará tu confianza, tu temor disminuirá, y tu charla será mejor de lo que hubiera sido si no hubieras tenido miedo a darla.

¡Que tu cuerpo te ayude! Hay una serie de cosas importantes que puedes hacer antes de salir a un escenario y que pueden ayudarte a esquivar la descarga de adrenalina. La más importante de todas es respirar. Respirar profundamente, como cuando se practica la meditación. La inhalación de oxígeno trae consigo calma. Puedes hacerlo incluso si te encuentras entre el público, esperando tu turno para salir. Aspira hondo, hasta el estómago, y suelta el aire despacio. Repítelo tres veces más. Si estás en un lugar más privado y sientes que la tensión se apodera de tu cuerpo, merece la pena probar ejercicios físicos más vigorosos.

En TED2014, yo me sentía muy estresado ante la idea de entrevistar a Richard Ledgett, de la NSA, sobre la controversia de Edward Snowden. Diez minutos antes de la sesión, me escapé y me metí en un pasillo, detrás del escenario, y empecé a hacer flexiones. Y no podía parar. Terminé haciendo un treinta por ciento más de lo que creía que era mi máximo. Era adrenalina, y al quemarla de aquella manera, la calma y la confianza en mí mismo regresaron.

Bebe agua. El peor aspecto de los nervios se da cuando la adrenalina absorbe el líquido de tu boca y descubres que casi no puedes hablar. Controlar la adrenalina, como se ha visto arriba, es el mejor antídoto, pero también es buena idea asegurarse una completa hidratación. Cinco minutos antes de salir intenta beber un tercio de botella de agua. Te ayudará a que no se te seque la boca. (En todo caso, no lo hagas con demasiada antelación. Salman Khan lo hizo y después se tuvo que ir corriendo al baño cuando estaba a punto de empezar su presentación. Por suerte regresó enseguida.)

Evita ir con el estómago vacío. Cuando asoman los nervios, comer puede ser lo último que te apetezca, pero el estómago vacío puede potenciar la ansiedad. Come algo sano una hora antes, aproximadamente, y ten a mano alguna barrita de proteínas.

Recuerda el poder de la vulnerabilidad. El público acoge bien a los conferenciantes que están nerviosos, sobre todo si éstos encuentran la manera de reconocerlo. Si te equivocas o te encallas un poco al inicio, una buena idea es decir: «Vaya, lo siento, es que estoy algo nervioso». O «Como ven, no estoy muy acostumbrado a hablar en público. Pero esta charla me importaba demasiado como para rechazar la oferta de pronunciarla». Los asistentes empezarán a apoyarte aún más. En una Sydney Opera House llena hasta los topes, la cantante y compositora Megan Washington confesó ante el público de TEDx que llevaba toda la vida luchando contra el tartamudeo que todos captábamos. Su sinceridad y su incomodidad inicial hicieron que la canción que interpretó impecablemente nos resultara más extraordinaria aún.

Encuentra «amigos» entre el público: Desde el inicio de la charla, busca rostros que te parezcan comprensivos. Si consigues dar con tres o cuatro en distintas zonas de la sala, pronuncia la charla para ellos, desplazando la mirada de uno a otro, alternativamente. Todos los asistentes se darán cuenta de que estás conectando, y el ánimo que obtendrás de esas caras te proporcionará calma y confianza. Tal vez incluso puedes asegurarte de que algún amigo de verdad se encuentre entre el público. Háblales a ellos. (Entre nosotros, dirigirte a amigos te ayudará, además, a encontrar el tono correcto.)

Ten listo un plan de seguridad. Si te preocupa que las cosas salgan mal, planifica alguna estrategia de seguridad. ¿Temes olvidar lo que ibas a decir? Ten a mano notas, o un guion. (Roz Savage llevaba las suyas metidas dentro de la blusa. A nadie le importó que perdiera el hilo un par de veces y las consultara.) ¿Te asusta que falle la parte tecnológica y tengas que improvisar? Bien, en primer lugar eso es problema de la organización, no tuyo, pero no está de más que tengas alguna pequeña anécdota preparada por si debes rellenar el tiempo, y mucho mejor si es personal. «Mientras se soluciona, voy a compartir con vosotros la conversación que acabo de tener con el taxista...» o «Vaya, qué bien. Así tengo la ocasión de comentaros algo que había tenido que eliminar de la charla por cuestiones de tiempo...». O «Genial, así dispongo de un par de minutos más. Permítanme que les pregunte algo: ¿Quién de ustedes...?».

Concéntrate en lo que dices. La sugerencia de Monica de escribir «ESTO IMPORTA» en sus notas es maravillosa. Se trata del consejo más importante que puedo ofrecerte. Esto no trata de ti, sino de la idea que te apasiona. Tu misión es estar ahí al servicio de esa idea, ofrecerla como regalo. Si consigues tener eso presente cuando sales al escenario, te sentirás liberado.

Al cantante Joe Kowan le paralizaban los nervios hasta el punto de que le impedían hacer lo que más le gustaba: cantarle al público. Así que se enfrentó a ello, paso a paso, obligándose a sí mismo a actuar en lugares pequeños incluso cuando se notaba aquel tono nervioso en la voz, y de hecho llegó a escribir una canción sobre el miedo escénico que interpretaba durante sus actuaciones si lo necesitaba. Al público le encantaba, y llegó a aceptar sus nervios como amigos. Tiene una deliciosa charla (y una canción) en la que explica cómo lo hizo.

En una conferencia en Toronto, hace quince años, presencié cómo la novelista Barbara Gowdy se quedaba paralizada en el escenario. Estaba ahí de pie, temblorosa. Nada más. No podía hablar. Ella creía que iban a hacerle una entrevista, pero en el último momento le informaron de que tendría que hablar. El miedo le supuraba por todos los poros del cuerpo. Pero entonces ocurrió algo extraordinario. El público empezó a aplaudir, a vitorear. Ella comenzó vacilante, se detuvo. Más aplausos. Y entonces empezó a compartir sus ideas más elocuentes, más íntimas, sobre su pensamiento, sobre su proceso. Fue la charla más memorable de la conferencia. Si hubiera llegado cargada de confianza y hubiera empezado a hablar, nosotros no la habríamos escuchado con tanta atención, ni nos hubiéramos preocupado tanto por ella.

Los nervios no son ninguna maldición. Pueden transformarse en una gran ventaja. Hazte amigo de tu nerviosismo, ármate de valor y... ¡Adelante!

Disposición

*¿Atril, monitor de confianza, tarjetas con notas o... (glups)
nada?*

La disposición de los elementos físicos de la charla es algo que resulta de especial importancia. Comparemos la disposición A: un conferenciante hablando sobre una tarima, tras un atril grande, aparatoso, leyendo un texto a un público algo distante, y la disposición B: un conferenciante de pie, sin protección, sobre un escenario pequeño, rodeado de público por tres lados.

A las dos cosas se les llama hablar en público, pero en realidad son dos actividades muy distintas. La disposición B puede parecer aterradora. Estás ahí, vulnerable, sin ordenador portátil, sin texto escrito, con todo el cuerpo expuesto, visible, sin un lugar donde ocultarte, dolorosamente consciente de que todos los ojos están clavados en ti, y no desde muy lejos.

La disposición A ha evolucionado a lo largo de los años para adaptarse a las necesidades de cada conferenciante. Antes de que existiera la electricidad, éste podía disponer de un pequeño atril sobre el que apoyar unas notas. Pero a lo largo del siglo XX los atriles se hicieron más grandes para dar cabida a una lamparilla para poder leer un texto, botones para ir pasando las diapositivas y, más recientemente, ordenadores portátiles. Existía incluso una teoría según la cual al bloquear gran parte del cuerpo del conferenciante, de manera que sólo se le viera el rostro, se

estaba potenciando su autoridad, tal vez por asociación inconsciente con un predicador en un púlpito. Ya fuera deliberado o casual, el efecto de los grandes atriles ha sido el de crear una inmensa barrera visual entre conferenciante y público.

Desde el punto de vista de quien habla en público, eso puede resultar muy cómodo. ¿Cómo no va a gustar? Todo lo que necesitas para dar la charla está ahí, al alcance de tu mano. Y te sientes personalmente seguro. Que hayas olvidado lustrarte los zapatos, o que lleves la camisa algo arrugada, no importa lo más mínimo. Nadie lo verá. ¿Tienes un lenguaje corporal algo raro, o una mala postura? Ningún problema. El atril también lo disimula. Casi lo único que se ve es la cara. ¡Vaya! ¡Qué bien!

Pero desde el punto de vista del público es mucho lo que se pierde. Hemos dedicado un capítulo entero a hablar de la importancia de establecer una conexión entre el público y el conferenciante. Y una parte significativa de esa conexión la proporciona la disposición de éste a mostrarse vulnerable. Se trata de una interacción no verbal pero muy poderosa. Si quien habla en público baja la guardia, el público también la baja. Si un conferenciante se mantiene distante y a salvo, así se mantendrá también el público.

Richard Saul Wurman, cofundador de TED, se mostraba inflexible en ese punto. ¡Nada de atriles! ¡Nada de leer los discursos! Le desagradaba cualquier cosa que convirtiera la relación entre hablante y público en algo formal. (Y eso incluía el uso de corbatas, que prohibió desde el principio. Cuando un conferenciante, Nicholas Negroponte, no le hizo caso y se presentó con traje y corbata, Richard se subió al escenario y... ¡se la cortó con unas tijeras!)

Esa postura es una de las razones por las que las conferencias de TED parecían distintas a otras a las que estaba acostumbrada la gente. A quienes las daban se los obligaba a mostrarse vulnerables. Y el público respondía positivamente.

Si consigues sentirte cómodo así, una charla dada ante un público, sin atril de por medio, es el mejor planteamiento. La inmensa mayoría de las TED Talks se dan así, y animamos a todos a intentarlo. Pero todo tiene sus desventajas, y actualmente en TED hemos llegado a la conclusión de que existen múltiples maneras de dar una charla, tanto porque en la variedad está el gusto como porque de ese modo se pueden satisfacer mejor las necesidades de conferenciantes concretos. Es cierto que para

éstos es bueno sacarlos un poco de su zona de confort. Pero, como se ha descrito antes, también lo es que en ocasiones se puede ir demasiado lejos. De Daniel Kahneman y de otros he aprendido que permitir hablar a la gente en un escenario en el que se sienta cómoda y que le facilite encontrar de manera natural las palabras que necesita importa más aún que maximizar la vulnerabilidad.

Así pues, el propósito de este capítulo es ayudarte a entender todos los pros y los contras, para que a partir de ahí encuentres la manera de hablar que más te convenga.

La primera pregunta clave a fin de dar la charla de manera eficaz: ¿Cuántas notas vas a necesitar para su consulta? Si has memorizado la charla completamente, o si puedes pronunciarla a partir de una breve lista de puntos escrita a mano, la decisión es fácil: sal al escenario y da la charla directamente, sin barreras. Nada de atril, nada que se interponga entre el público y tú, sólo una tarjeta en una mano, y delante, quienes te escuchan. En muchos sentidos, ésa es la meta a la que aspirar. Se trata de la mejor opción para crear una conexión potente con ellos, basada en la vulnerabilidad que perciben en ti.

Pero no todo el mundo consigue sentirse cómodo en este formato, y tal vez no todas las charlas justifican el tiempo que hay que invertir para que, en esa situación, las cosas salgan bien.

Así que si crees que vas a necesitar muchas más notas, o incluso el texto entero, ¿qué haces? A continuación se ofrece una lista de posibilidades que, de manera progresiva, ofrecen más apoyos. En todo caso, conviene saber que algunas son mucho mejores que otras.

Apoyos de emergencia

En esta modalidad, antes de salir al escenario, colocas una serie de notas, o incluso el texto entero, sobre una mesa o un atril en un lateral, o en la zona posterior de la tarima, junto con una botella de agua. Entonces intentas dar la charla desde la zona delantera, como se ha descrito antes, pero sabiendo que si te encallas, siempre puedes recurrir a tus notas, dar un sorbo de agua y seguir adelante. Desde el punto de vista del público, se trata de algo completamente natural que no supone el menor problema.

Al mantener las notas a cierta distancia, evitarás la tentación de bajar la mirada en todo momento, y es bastante probable que llegues a pronunciar toda la charla sin siquiera tener que usarlas. Pero saber que están ahí quita mucha presión.

Diapositivas como guía

Muchos conferenciantes usan sus diapositivas como empujoncitos para la memoria. Es algo que ya se ha abordado brevemente en este libro. Lo que no hay que hacer, claro está, es usar el PowerPoint como andamio completo de la charla, ni mostrar unas diapositivas llenas de texto. Eso es algo espantoso. Pero si dispones de unas imágenes elegantes que acompañen cada paso de tu charla, se trata de un enfoque que puede funcionar muy bien, con tal de que tengas pensadas las transiciones. Las imágenes actúan como magníficos desencadenantes de la memoria, aun así es posible que sigas necesitando ayudarte de una tarjeta con notas adicionales.

Tarjetas con notas

Es posible que tengas demasiadas cosas para incluirlas todas en una sola tarjeta. Quieres recordar cuáles son las transiciones a cada diapositiva, los ejemplos clave que se corresponden con cada punto, o la formulación exacta de la frase de cierre. En ese caso, la mejor apuesta puede ser el uso de un conjunto de tarjetas pequeñas, de mano, tipo ficha de 13×20 cm, que sencillamente vas pasando de una en una. Es mejor llevarlas sujetas por una anilla, para que no se desordenen si se te caen al suelo. Esas fichas no molestan, pero te permiten situarte rápidamente en el punto de la charla en el que te encuentras. La única desventaja es si casi nunca necesitas consultarlas y de pronto debes pasar cinco o seis de golpe para encontrar el punto que te interesa.

Una alternativa es una tabla portapapeles, o bien hojas de tamaño folio. No hace falta girarlas tantas veces, pero en general resultan más invasivas. Las tarjetas tipo ficha son probablemente mejores, y si tu charla se apoya mucho en elementos visuales, un buen planteamiento es contar con una por cada diapositiva, donde se incluya el texto de transición que introduce la siguiente.

Dicho esto, sigue siendo importante que te sepas la charla bastante bien, para que no tengas que estar consultando constantemente ni, por

tanto, mirando constantemente hacia abajo.

Muchos conferenciantes TED usan tarjetas. Tal vez no lo veas en pantalla, pero eso es en parte porque nuestros editores han hecho un buen trabajo camuflándolas, y en parte porque la mayoría de ellos las usan sólo como apoyo ocasional. La fuerza de este planteamiento estriba en que te libera y te permite pasearte por el escenario sin obligarte por ello a prescindir de los elementos que necesitas para seguir el hilo de la charla.

Teléfono inteligente o tableta

Algunos conferenciantes se han acostumbrado a usar dispositivos inteligentes, en una sustitución tecnológica de las tarjetas. Se trata de un enfoque con el que sin duda puede garantizarse cierta libertad respecto al atril. Pero yo no soy demasiado partidario de ellos. Entre otras cosas, porque cuando alguien mira una pantalla, los demás, de manera inconsciente, tendemos a pensar que está desconectado de nosotros. La culpa la tienen los mensajes de texto.

Además, hay muchas cosas que pueden ralentizar la operación: un solo toque accidental mal dado sobre la pantalla puede apartarnos del texto, y después hará falta mucha búsqueda arriba y abajo para dar con él. Tal vez alguien invente la aplicación perfecta para solucionar ese problema pero, por el momento, tal como se usa en condiciones reales, esta solución parece más lenta y más torpe que las anticuadas fichas de toda la vida. No es mala idea contar con el texto en un iPad y usarlo como apoyo de urgencia, pero no te recomiendo que uses un dispositivo inteligente para las notas que has de consultar con regularidad.

Monitores de confianza

Muchas salas de conferencias de gama alta instalan un par de monitores «de confianza» en el campo de visión de quien va a pronunciar la charla, bien en ángulo desde el suelo del escenario, bien al fondo de la sala, por encima del público. El propósito principal de esos dispositivos es permitirte ver que tu diapositiva se está proyectando correctamente sin necesidad de tener que girarte a cada momento. Pero también pueden usarse para mostrar (sólo para ti) notas que has añadido a las diapositivas, y/o la diapositiva que viene a continuación, para que estés listo. Tanto PowerPoint como Keynote cuentan con esa opción con su modo o pantalla del moderador o presentador (*Presenter View*). Es evidente que

presenta algunas ventajas: si has estructurado tu charla para contar con una diapositiva por cada tema, puedes usar esos monitores de confianza para seguir cómodamente el hilo. Con todo, también hay importantes trampas en las que puedes caer.

A veces los conferenciantes miran al monitor que no toca, confunden la pantalla de la diapositiva actual con la de la siguiente y entran en pánico al pensar que se está mostrando la diapositiva equivocada. Pero mucho peor aún es la tendencia a depender demasiado de las notas de esas pantallas y a consultarlas continuamente. En realidad, eso es algo que molesta más que ver a un conferenciante bajar la mirada para consultar una ficha. A menos que los monitores de confianza se hayan dispuesto correctamente, centrados sobre el público, éste ve con claridad el momento en que quien da la charla mira las pantallas: o bien sus ojos bajan una y otra vez hasta el suelo del escenario, o bien se elevan sobre las cabezas de los presentes. Las dos cosas pueden resultar muy molestas, pues suponen todo lo contrario al tan deseado contacto visual que genera reconocimiento.

Además, hay algo familiar y tranquilizador en el hecho de que el conferenciante consulte unas notas de vez en cuando: esas notas están ahí, y todo el mundo puede ver qué está haciendo. No hay problema. Pero cuando sus ojos se desplazan hasta el monitor de confianza, enseguida puede darse el distanciamiento. Tal vez no se note al principio de la charla, pero a medida que sigue ocurriendo, el público empieza a sentirse algo incómodo. Es algo así como el «valle inquietante» al que me referí más arriba. Todo está casi perfecto, pero no del todo. Hay algo raro.

La cosa puede llegar al extremo cuando quien habla intenta leer toda su charla apoyándose en esos monitores de confianza. Los primeros dos minutos de la charla son geniales, pero entonces el público empieza a caer en la cuenta de que se la están leyendo, y en ese momento es como si la vida se retirara de la charla. En TED tuvimos un inquietante ejemplo de algo así hace diez años, cuando un personaje famoso del mundo del deporte vino a dar una charla y nos convenció de que debía contar con el texto entero en pantallas situadas al fondo de la sala. Las palabras que pronunció eran impecables. Pero se notaba que movía los ojos al leerlas, un metro por encima de las cabezas de todos, y aquello mató del todo el posible impacto de la charla.

El único conferenciante al que yo he visto leer correctamente de un

monitor de confianza ha sido al cantante Bono. Él es un artista nato, se le da bien actuar, y consiguió leer en voz alta un texto que se encontraba más allá de su campo de visión sin dejar de mantener constantemente contacto ocular con el público, en un tono de voz natural, e incorporando, además, cápsulas de humor. Pero incluso en ese caso la gente que se daba cuenta de que las palabras del discurso, incluidas las bromas, estaban ahí mismo, en los monitores de la parte trasera de la sala, quedaba decepcionada. Querían que la mente de Bono estuviera ahí en vivo, con ellos. Para el caso, podría haberles enviado el discurso escrito por correo electrónico.

Nuestra recomendación clara en cuanto al uso de esos monitores es: úsalos sólo para visualizar las diapositivas, las mismas que ve el público. Si tienes que añadir notas, usa cuantas menos mejor, y con sólo dos o tres puntos cada una. Después practica la charla intentando mirar esos monitores lo menos que puedas. ¡Nada de leer! Es la única manera de mantenerse en conexión con el público.

Teleprompter/Autocue

Si los monitores de confianza son peligrosos, los teleprompters lo son aún más. Aparentemente son un invento genial. Ubica las palabras sobre una pantalla de cristal invisible para el público pero directamente en línea con la línea de visión. Con él, el conferenciante puede leer un discurso al tiempo que mantiene un contacto ocular constante con el público.

Pero lo ingenioso del invento también es su talón de Aquiles. Si lo usas, corres el riesgo de comunicar al público: «Estoy fingiendo que os estoy mirando, pero en realidad estoy leyendo». Y los mensajes contradictorios de esa acción pueden resultar perjudiciales.

Podría objetarse que no es así. El presidente Obama, uno de los mejores oradores de nuestra época, usa con regularidad el teleprompter. Es cierto. Y también lo es que eso tiene un efecto divisor entre el público. Las personas a las que cae bien y que están predispuestas a confiar en él lo pasan por alto y creen del todo que ésa es su manera auténtica de hablarles. Pero sus rivales políticos han usado alegremente el teleprompter en su contra, burlándose de él por no ser capaz de hablar directamente ante un público en directo. Como consecuencia de ello, el estratega en medios de comunicación Fred Davis cree que el teleprompter ha quedado invalidado para todos los políticos. En *The Washington Post*

declaró: «Es negativo porque es señal de falta de autenticidad. Es señal de que no eres capaz de hablar por ti mismo. Es señal de que hay personas detrás de ti que te dicen lo que tienes que decir».

En TED, actualmente, somos reacios a las reglas absolutas, pero siempre desaconsejamos el uso de teleprompters en el escenario. Los públicos de hoy prefieren a un conferenciante que lo haga lo mejor posible recurriendo a su memoria, a sus notas y a su pensamiento del momento que a otro que lo haga «perfecto» combinando la lectura con un contacto ocular falso.

¿Entonces? ¿Qué hacer si debes tener a mano el texto completo de tu charla pero no puedes leerlo en monitores de confianza ni en teleprompters por temor a no sonar auténtico? Ésta es nuestra sugerencia:

Atril discreto

Si debes consultar el texto completo, o notas extensas, o un ordenador portátil o una tableta, no lo disimules. Regresa a la idea de colocarlo sobre un atril. Pero al menos intenta que los organizadores del evento te proporcionen uno moderno y discreto, un atril que sea transparente o que tenga el pie fino, en lugar de esos que son aparatosos, de madera, y que ocultan casi todo el cuerpo. Asegúrate, también, de saberte muy bien la charla para poder pasar mucho tiempo mirando al público y no al atril.

En la charla de Monica Lewinsky ésa fue la solución perfecta. En su caso, lo que estaba en juego era demasiado importante como para arriesgarse a memorizarlo todo. En los ensayos intentó consultar sus notas en monitores de confianza, pero no nos pareció que ese enfoque funcionara. No dejaba de mirar por encima de las cabezas de los asistentes, que de ese modo interrumpían su conexión con ella. Por suerte, a Monica se le ocurrió algo que no habíamos probado nunca en TED pero que salió muy bien: colocó sus notas sobre un atril de músico. Si ves su charla, te darás cuenta de que ello no la separa en absoluto de su público. De hecho, casi en ningún momento baja la vista para consultar nada. Pero le da la seguridad que necesitaba para dar lo mejor de sí misma.

¿Por qué esa solución funciona mejor que los monitores de confianza y los teleprompters? Porque no se da la menor ambigüedad sobre lo que está ocurriendo. Se trata de algo conocido y sincero. El público puede disfrutar del hecho indudable de que te esfuerzas por no leer el discurso, por mirar a los presentes, por establecer contacto ocular, por sonreír y por

mostrarte natural. Y si así te sientes más cómodo y más seguro de ti mismo, la gente lo notará en tu voz y se relajará contigo.

Así pues, esas son tus principales opciones. Tú siempre puedes, claro está, inventar algo que te sirva sólo a ti. Clifford Stoll llegó a la charla con cinco puntos y se escribió cada uno de ellos en un dedo. Cada vez que cambiaba de tema, la cámara enfocaba un primer plano de su mano, y todos veíamos lo que venía a continuación. La idea resultaba rara y encantadora.

Lo que importa es que encuentres la manera de hablar que a ti te funcione, que la decidas pronto y que practiques todo lo que puedas, usando los mismos apoyos que usarás en el escenario. (Por cierto, ése es otro argumento en contra de una dependencia excesiva en los monitores de confianza. Uno nunca puede estar seguro al ciento por ciento de que la instalación de la sala será la misma que la que ha usado para ensayar.)

Dicho en pocas palabras, ser vulnerable no es nada malo. Tampoco es nada malo buscar una zona de confort y confianza. Y es básico ser auténtico.

Voz y presencia

Dar a tus palabras la vida que merecen

He aquí una pregunta radical: ¿Por qué molestarse en dar una charla?

¿Por qué no limitarse a enviar el texto por correo electrónico a todos los miembros potenciales del público?

Una charla de dieciocho minutos contiene, tal vez, 2.500 palabras. Mucha gente es capaz de leer 2 500 palabras en menos de nueve minutos con un grado aceptable de comprensión. ¿Entonces? ¿Por qué no hacerlo así?

Nos ahorraríamos el coste del auditorio. Nos ahorraríamos los desplazamientos de todos. Nos ahorraríamos la posibilidad de que te equivocaras e hicieras el ridículo. Y transmitirías tu charla en menos de la mitad del tiempo que tardas en pronunciarla.

A mis veinte años no podría haber defendido el hecho de hablar en público. Mientras estudiaba filosofía en la universidad, descubrí con tristeza que P. F. Strawson, un magnífico escritor y pensador brillante era, al menos el día en que yo lo oí, un orador espantoso. Se pasaba sesenta minutos leyendo todas y cada una de la frases que llevaba escritas en el mismo tono monocorde, sin apenas alzar la vista. Aprendí que era una pérdida total de tiempo asistir a sus clases, cuando podía dedicarme, simplemente, a leer sus libros. Así que dejé de asistir ellas. De hecho, dejé de asistir a clase. Así, en general. Me dedicaba sólo a leer.

Uno de los motivos por lo que me fascinó tanto TED fue porque me di cuenta de que las charlas, cuando se dan bien, ofrecen algo que no

puede dar la palabra impresa. Pero eso no es algo que venga dado, y además ni siquiera es cierto en todos los casos. Ese elemento extra debe ser pensado, hay que invertir en él, hay que desarrollarlo. Hay que ganárselo.

¿Y qué es ese elemento extra? Es la cobertura humana que convierte la información en inspiración.

Piensa en una charla como en dos caudales de datos que corren en paralelo. Las palabras las procesa el motor del lenguaje del cerebro, que opera básicamente de la misma manera cuando escuchamos y cuando leemos. Pero por encima de ese caudal circula otro de metadatos que nos permite (en gran medida inconscientemente) evaluar todas las porciones de lenguaje que oímos y determina qué debemos hacer con ellas, y cómo hemos de priorizarlas. No hay nada análogo en la lectura. Eso es algo que sólo puede ocurrir cuando observamos a alguien hablar y oímos su voz. Éstos son algunos de los impactos que puede aportarnos esa capa añadida:

- **Conexión:** Confío en esa persona.
- **Implicación:** ¡Todas las frases suenan muy interesantes!
- **Curiosidad:** La oigo en tu voz y la veo en tu cara.
- **Comprensión:** El énfasis en esa palabra, acompañado de ese gesto de la mano... ¡Ahora lo entiendo!
- **Empatía:** Noto que eso te dolió mucho.
- **Entusiasmo:** ¡Vaya! Ese apasionamiento es contagioso.
- **Convicción:** ¡Qué determinación hay en esos ojos!
- **Acción:** Quiero pertenecer a tu equipo. Cuenta conmigo.

Todo eso sumado es la inspiración. La inspiración en su sentido más amplio. Yo pienso en ello como en la fuerza que le dice al cerebro qué hacer con una nueva idea. Muchas ideas, sencillamente, se archivan en algún lugar y muy probablemente se olvidan. La inspiración, en cambio, agarra una idea y la sitúa bajo el foco de nuestra atención mental. «¡Alerta general! ¡Entra una nueva visión del mundo, algo importante! ¡Preparados para activarse!»

Hay muchos misterios en cómo y por qué respondemos tan poderosamente ante ciertos hablantes. Esas capacidades han evolucionado a lo largo de centenares de miles de años y están profundamente integradas en nosotros. En algún lugar de nuestro interior existe un

algoritmo para la confianza. Otro para la credibilidad. Otro que explica cómo se propagan las emociones de un cerebro a otro. No conocemos los detalles de esos algoritmos, pero podemos coincidir en algunas pistas importantes. Y pertenecen a dos grandes categorías: lo que hacemos con nuestra voz y lo que hacemos con nuestro cuerpo.

Hablar con sentido

Si tienes ocasión, escucha el minuto inicial de la TED Talk de George Monbiot. El texto es encantador, aunque no particularmente sensacional:

Cuando era joven, pasé seis años de aventuras salvajes en los trópicos trabajando como periodista investigador en algunos de los lugares más fascinantes del mundo. Era tan imprudente e insensato, como sólo los jóvenes pueden ser. Por eso se inician las guerras. Pero también me sentí más vivo que nunca. Y cuando llegué a casa, sentí que el alcance de mi existencia disminuía gradualmente hasta parecerme que llenar el lavavajillas era un reto interesante. Me sentía como arañando las paredes de la vida, como si intentara encontrar una salida a un espacio mayor, más allá. Era, creo, ecológicamente aburrido.

Pero cuando habla, oyes algo bastante distinto. Si tuviera que representarlo recurriendo solamente a la tipografía, sería algo más o menos así:

Cuando era joven, pasé *seis años de aventuras salvajes* en los trópicos trabajando como periodista **investigador** en algunos de los lugares más **fascinantes** del mundo. Era tan imprudente e insensato, como sólo los jóvenes pueden ser. Por-eso-se-inician-las-guerras. Pero *también* me sentí más *vivo* que nunca. Y cuando llegué a CASA, sentí que el alcance de mi existencia disminuía gradualmente hasta parecerme que **llenar el lavavajillas era un reto interesante**. Me sentía como *arañando* las paredes de la *vida*, como si intentara encontrar una SALIDA a un espacio mayor, más allá. Era, creo, **ecológicamente aburrido**.

Así, impreso, se ve horrible. Pero cuando oyes hablar a Monbiot, te sientes atraído de inmediato hasta su mundo. Casi todas las palabras que pronuncia están trabajadas con una capa distinta de tono o sentido que llevan incorporada, y el efecto general es la incorporación de gran cantidad de matices a su apertura, unos matices que el texto impreso, simple y llanamente, no es capaz de transmitir. Y esa habilidad se mantiene a lo largo de toda la charla. Las palabras que pronunciaba evocaban intriga y curiosidad, sin duda, pero su voz prácticamente te obligaba a sentir curiosidad y asombro.

¿Cómo lo hacía? Los *coaches* de la voz hablan de un mínimo de seis herramientas que pueden usarse: volumen, tono, ritmo, timbre, entonación, y algo llamado «prosodia», que es la entonación ascendente y descendente que distingue, por ejemplo, una afirmación de una pregunta. Si te interesa indagar algo más en este punto, te recomiendo encarecidamente una TED Talk de Julian Treasure titulada «Cómo hablar de forma que la gente te quiera oír». En ella no sólo explica qué hace falta, sino que propone ejercicios que ayudan a preparar la voz.

Para mí, la idea clave es, simplemente, incorporar variedad a nuestra manera de hablar, una variedad basada en el sentido que intentamos transmitir. Muchas de las personas que hablan en público se olvidan de ello. Dan charlas en las que todas las frases presentan el mismo patrón vocal. Un ligero ascenso al principio de la frase y un ligero descenso al final. No hay pausas ni cambios de ritmo. Lo que eso comunica es que no hay una parte de la charla que importe más que las demás. Y así avanza hasta el final. El efecto biológico de ello es hipnótico. Dicho de otro modo, hace que el público se duerma.

Si tienes la charla escrita, prueba lo siguiente: busca dos o tres palabras en cada frase que contengan más significado que el resto y subráyalas. A continuación busca la palabra de un párrafo que sea realmente importante y subráyala dos veces. Busca la frase que tenga el tono más ligero de toda la charla y dibújale una línea ondulada debajo con lápiz. Busca todas las preguntas y destácalas con un marcador amarillo. Busca el mayor «momento ahá» y colócale un gran punto negro antes. Y si has incluido alguna anécdota divertida en alguna parte, decórala con puntitos de color rosa por encima.

Ahora intenta leer el texto aplicando un cambio de entonación para cada marca. Por ejemplo, sonríe cuando veas los puntos rosas, haz una pausa antes del gran punto negro, y acelera un poco cuando llegues a la línea ondulada dibujada a lápiz, al tiempo que hablas en voz algo más baja. ¿Qué tal suena? ¿Artificial? En ese caso, inténtalo otra vez con más matices.

Y ahora prueba otra cosa: intenta recordar las emociones asociadas a cada parte de tu charla. ¿Cuáles son los fragmentos que te apasionan más? ¿Qué aspectos podrían indignarte un poco? ¿Qué te parece gracioso? ¿Qué te desconcierta? A continuación, deja que esas emociones afloren un poco mientras hablas. ¿Qué tal suena? Intenta hacerlo en presencia de

algún amigo, y fíjate en su reacción, en el movimiento de sus ojos. Grábate a ti mismo leyéndola, y después reproduce la grabación y escúchala con los ojos cerrados.

La idea es empezar a pensar en tu tono de voz como en algo que te proporciona un nuevo conjunto de herramientas para llegar al interior de las mentes de las personas que van a escucharte. Sí, en efecto, quieres que te entiendan, pero también quieres que sientan tu pasión. Y la manera de hacerlo no es decirles que se apasionen por este o aquel tema, sino mostrárselo con tu propia pasión. Eso es algo que se contagia automáticamente, como sucede con todas las emociones que se sienten de manera auténtica.

¿Te preocupaba la limitación de tiempo de la charla? Pues no te preocupes. En cierto sentido, es como si la multiplicaras por dos. Puedes usar cada segundo no sólo para transmitir información, sino para comunicar cómo puede recibirse esa información. Y todo ello sin añadir una sola palabra más.

Más ejemplos extraordinarios del uso correcto de la voz se encuentran en las charlas de Kelly McGonigal, Jon Ronson, Amy Cuddy, Hans Rosling y el incomparable sir Ken Robinson.

Algunos *coaches* de voz pueden llevarte a forzar la variedad vocal más allá de lo que a ti te resulta correcto. No se lo permitas. Que te salga de manera natural a partir de la pasión que sientes por el tema. En general, lo interesante es mantener un tono conversacional, intercalando la curiosidad con la emoción cuando la ocasión así lo requiere. Yo le pido a la gente que imagine que acaba de encontrarse con unos amigos con los que fue al colegio, y que se están poniendo al día sobre lo que han estado haciendo. Ésa es la clase de voz que nos interesa. Real, natural, pero sin miedo a dejarse llevar si lo que decimos lo exige.

Otro aspecto importante al que conviene prestar atención es la velocidad a la que hablas. En primer lugar, está muy bien ir variándola según lo que estemos diciendo. Cuando introducimos ideas clave o explicamos algo complejo, es mejor ir más despacio, y no hay que tener miedo a intercalar pausas. Durante las anécdotas y los momentos más ligeros, acelera. Pero en conjunto debes hablar al ritmo natural que usas en tus conversaciones. En la mayoría de los casos, ello equivale a entre 130 y 170 palabras por minuto.

Existen guías para hablar en público que instan al lector a hablar más

despacio. Creo que, la mayoría de las veces, se trata de un mal consejo. En general, la comprensión es más rápida que la expresión. Dicho de otro modo, por lo común, los circuitos cerebrales del hablante suelen tardar más en componer que el oyente en asimilar (salvo en momentos de explicaciones complejas en los que sí hay que bajar el ritmo). Si hablas a tu ritmo conversacional normal no pasa nada, al oyente no le importa, pero si ralentizas mucho más el ritmo, invitas a la impaciencia a entrar en la sala. Y la impaciencia no es buena amiga. Mientras tú disfrutas del mejor momento de tu vida, el público, lentamente, se muere de hambre de palabras.

Rory Sutherland, que consiguió mantener diecisiete minutos de charla hilarante e inteligente a un ritmo de 180 palabras por minuto, cree que a muchos conferenciantes les beneficiaría acelerar un poco:

Hay dos maneras de perder al público: ir demasiado rápido es, con diferencia, la menos frecuente de las dos. Un problema mayor suele ser ir demasiado despacio, porque así se deja tiempo a las mentes para que divaguen. Me siento algo culpable por decir esto, pero si hablas lo bastante rápido, puedes colar algún que otro cambio de tema. No es que recomiende incongruencias flagrantes, claro está. Hablar deprisa también sirve para disimular muchos defectos. A nadie le importa, y ni siquiera se fija, en algún que otro «ummm» o «eeeh», con tal de que sean rápidos.

Ni él ni yo recomendamos apresurarse ni aturullarse. Pero sí que hables al ritmo de una conversación... y que estés dispuesto a acelerar en pasajes en los que es natural hacerlo. Es algo que funciona bien, tanto presencialmente como en internet.

¿Te sorprende? ¿Crees que hablar en público es lo contrario a hacerlo en una conversación?

Durante una conferencia TED, un hombre del Sudeste Asiático que hablaba en público por primera vez inició su ensayo gritando todo lo que le daba la voz. A mí me gusta la variedad de estilos, pero escuchar aquello resultaba muy cansado. Le pregunté por qué hablaba así, y él, tras pensarlo unos instantes, me respondió: «En mi cultura, hablar en público significa hablar ante una multitud de gente. Para que te oigan los de atrás, tienes que gritar. Pero —hizo una pausa— supongo que aquí no me hace falta hacerlo, porque aquí tenemos un aparato automático de gritos». Le dio unos golpecitos al micrófono y los dos nos echamos a reír.

En realidad, se trata de algo muy importante. Hablar en público es algo que evolucionó mucho antes de la era de la amplificación. Para

dirigirse a una multitud, del tamaño que fuera, los hablantes tenían que pronunciar más despacio, respirar hondo y dejarse llevar, marcando pausas dramáticas tras cada frase. Es un estilo que actualmente identificamos con la oratoria. Con él pueden sincronizarse las emociones y las respuestas de la multitud de un modo muy poderoso. Lo asociamos con algunos de los discursos más influyentes de la literatura y la historia, desde el «Amigos, romanos, compatriotas» de Marco Antonio hasta el «Dadme libertad o dadme la muerte» de Patrick Henry.

Pero en la mayoría de instalaciones modernas es mejor no abusar de la oratoria. Es cierto que con ella puede transmitirse pasión, indignación, inminencia, pero no casa bien con muchas otras emociones más sutiles. Y, desde el punto de vista del público, la oratoria puede resultar muy poderosa durante quince minutos, pero agotadora una hora entera. Si te dirigieras a una sola persona, no recurrirías a ella. No podrías construir un programa de conferencias de todo un día basado en la oratoria.

Además, ese tipo de discurso es mucho más lento. El discurso «Tengo un sueño» de Martin Luther King se pronunció a un ritmo de unas cien palabras por minuto. Estaba muy bien elaborado y muy bien pronunciado para su propósito. Pero no es probable que tu misión, hoy, sea dirigirte a una multitud de 200.000 personas en el momento álgido de un inmenso movimiento social.

La amplificación nos ha concedido la posibilidad de hablar de manera íntima a una multitud. Y es algo de lo que merece la pena aprovecharse. Crea conexión y curiosidad mucho más fácilmente que la oratoria. Ese tono conversacional resulta aún más importante cuando las charlas se visionan por internet. En ese momento sólo hay una persona mirando la pantalla, y lo interesante es que quien hable se dirija a esa persona como tal. Las charlas declamadas en tono de oratoria ante una gran multitud no suelen ser virales.

Hay conferenciantes que, en este punto, caen en una trampa. Con la emoción de encontrarse en un escenario, se dejan llevar por una sensación algo exagerada de la importancia de la ocasión, y sin darse cuenta se contagian de cierto tono oratorio. Hablan más despacio, y en un tono de voz algo elevado. Incorporan pausas dramáticas entre las frases. En realidad se trata de cosas que van totalmente en contra de las charlas. Tal vez sean adecuadas en una iglesia o durante un mitin político. Pero no las recomiendo para nada cuando se trata de hablar en público en otras

situaciones.

Cuenta con tu cuerpo

Sir Ken Robinson, en broma, dice que algunos profesores parecen ver sus cuerpos solamente como dispositivos para transportar sus cabezas hasta su siguiente reunión. A veces quien habla en público causa la misma impresión. Una vez su cuerpo ha transportado su cabeza hasta el escenario, ya no sabe qué hacer consigo mismo. El problema se ve amplificado en un lugar en el que no hay atril tras el que ocultarse. La gente se planta, incómoda, con las manos pegadas a los lados, o desplaza el peso del cuerpo de una pierna a otra.

No es mi intención, en absoluto, imponer un solo enfoque al lenguaje corporal. Las charlas tardarían muy poco en volverse aburridas si todos los que las dan hicieran lo mismo. Pero sí hay ciertos aspectos que tener en cuenta sobre las cosas que podrían hacerte sentir más cómodo y que proyectarían mejor tu autoridad ante quienes te escuchan.

La manera más sencilla de dar una charla poderosa es, simplemente, permanecer con los hombros levantados en el escenario, con el peso bien repartido sobre los dos pies, separados entre sí unos centímetros, en una posición que resulte cómoda, y usar las manos y los brazos para amplificar de manera natural lo que decimos. Si los asientos de la sala están algo curvados alrededor del escenario, puedes girar un poco la cintura para dirigirte a las distintas zonas del público. No hace falta que te pasees por el escenario.

Con esa postura se proyecta una autoridad serena. Se trata del método que usan la mayoría de los conferenciantes de TED, incluido sir Ken. La clave es sentirse relajado, y dejar que la parte superior del cuerpo se mueva a su antojo. Una buena postura ayuda; evita echar los hombros hacia delante. Una actitud abierta puede hacerte sentir vulnerable... pero esa vulnerabilidad actúa a tu favor.

Aun así, hay personas que, al hablar en público, prefieren caminar por el escenario. Les ayuda a pensar. Les ayuda a enfatizar momentos clave. Se trata de algo que también puede funcionar bien, con tal de que el paseo sea relajado, no forzado. Echa un vistazo a la charla de Juan Enriquez, y

contéplalo en acción. O a la de Elizabeth Gilbert. En ambos casos, los dos se ven extraordinariamente cómodos. Además (y esto es importante) se detienen con frecuencia para ahondar en este o aquel punto. Es ese ritmo el que hace que este método funcione. Un caminar constante puede ser cansado de mirar. Pero alternar los paseos con la quietud genera algo potente.

Algo que evitar es desplazar nerviosamente el peso del cuerpo de una pierna a otra, o dar dos pasitos hacia delante y dos pasitos hacia atrás, en una especie de movimiento de mecedora. Mucha gente lo hace sin darse cuenta. Es posible que sientan cierta ansiedad, y mover el peso del cuerpo de una pierna a otra sirve para aliviarla. Pero desde el punto de vista del público esos movimientos no hacen sino aumentar la incomodidad. En TED han sido muchos los ensayos en los que hemos animado a la gente a relajarse y, simplemente, quedarse quieta, de pie. La diferencia en lo que se transmite es inmediata.

Así pues, si quieres, muévete. Pero si lo haces, hazlo intencionadamente. Y cuando quieras hacer hincapié en algún punto, detente y dirígete al público desde una postura de poder tranquilo.

Hay muchas otras maneras de transmitir poder mediante la manera de hablar. Stephanie Shirley, dama del Imperio británico, optó por dar su charla sentada, subida a un taburete de metal, con un pie montado sobre un apoyo y las notas en el regazo. Se veía relajada y natural. El gran neurólogo Oliver Sacks, recientemente fallecido, también dio su charla sentado. En el otro extremo del espectro, Clifford Stoll se paseaba brincando y moviéndose de un lado a otro con tal energía que su charla adquirió una dimensión totalmente nueva, única.

De modo que, en este sentido, no hay reglas, más allá de la que establece que debes encontrar la manera de estar en el escenario que te resulte cómoda y segura, y que no repercuta negativamente en lo que estás diciendo. La mejor prueba es ensayar ante un público pequeño y preguntar si el lenguaje corporal interfiere de algún modo, y/o grabarte en vídeo para ver si haces algo sin darte cuenta.

El mundo puede aceptar —y aplaudir— muchos estilos distintos de presentación. Asegúrate, simplemente, de que tu cuerpo sepa que no está ahí para transportar tu cabeza de un lado a otro, que también se le permite disfrutar de su momento en el escenario.

Hazlo a tu manera

Y ahora, la lección más básica. Uno cae tan fácilmente en la trampa de pensar *cómo* dar una charla que se olvida de lo más importante, es decir, que cada uno debe pronunciar la charla de manera auténtica, a su manera.

Como ocurre con la elección de la ropa, una vez que encuentras un estilo de presentación que te va bien, no le des muchas vueltas. No intentes ser otro. Concéntrate en tus contenidos y en la pasión que sientes por ellos... y no tengas miedo a dejar que aflore tu personalidad.

El éxito de la charla de Jill Bolte Taylor en 2008 llevó a toda una generación de conferenciantes TED a intentar imitar su tono emotivo. Y eso fue un error. Un error en el que estuvo a punto de caer Mary Roach.

Lo primero que hice cuando me invitaron a pronunciar una charla fue fijarme en la TED Talk más popular del momento, la de Jill Bolte Taylor. Pero dejé de mirarla al cabo de dos minutos, porque sabía que no podría ser como Jill Bolte Taylor. Insegura como soy, sabía que me resultaría mejor ser como Mary Roach que ser como Mary Roach intentando ser Jill Bolte Taylor.

Dan Pink coincide con ella:

Di las cosas a tu manera. No imites el estilo de nadie ni te adaptes a lo que crees que es el «estilo TED» de presentar. Es aburrido, banal y supone un retraso. No intentes ser el siguiente Ken Robinson ni la siguiente Jill Bolte Taylor. Sé el primer tú.

Innovación de formatos

La promesa (y el peligro) de las charlas «full spectrum»

En noviembre de 2011 el divulgador científico John Bohannon salió al escenario de TEDxBrussels acompañado de un apoyo escénico poco habitual. En lugar de PowerPoint, traía consigo a un cuerpo de baile. De hecho, fueron los bailarines quienes lo trajeron a él: lo transportaron ellos hasta el escenario. Y mientras él hablaba de rayos láser y superfluidos, ellos encarnaban físicamente las cuestiones que él iba exponiendo.

La suya fue una representación emocionante. Bohannon defendía que el baile puede ser un gran acompañamiento para las charlas sobre ciencia, e incluso ha iniciado un movimiento llamado «Dance your PhD» [«Baila tu doctorado»].

Si quieres que tu charla destaque del resto, son muchas las opciones disponibles para mostrarte innovador.

Si nos fijamos en lo básico, la única limitación real para una charla es el tiempo disponible. En dieciocho minutos pueden pronunciarse unas 2.500 palabras. Pero ¿qué más puede hacerse? Tu público tiene cinco sentidos y es capaz de absorber múltiples informaciones.

En TED recurrimos al término «full spectrum» [«pleno espectro»] para describir esos intentos de incorporar a una charla algo más que palabras y diapositivas. A continuación enumeramos dieciséis sugerencias que podrías plantearte usar. Sospechamos que en los años venideros vamos a ver grandes innovaciones en este sentido.

Ahora bien, todas ellas deben abordarse con sumo cuidado. Si no se

plantean bien, pueden resultar sólo efectismos. Sin embargo, correctamente ejecutadas pueden llevar una charla a nuevas cotas.

1. *Atrezzo* dinámico

Hace veinte años asistí a una charla sobre la necesidad de seguir luchando en favor del desarme nuclear. No recuerdo el nombre del conferenciante. Ni la organización a la que pertenecía. Ni gran parte de lo que dijo. Pero nunca olvidaré lo que hizo. Sacó de algún sitio un guisante seco y lo levantó. Dijo: «Quiero que imaginen que esto es un arma termonuclear, una bomba de hidrógeno. Es mil veces más potente que la que se lanzó sobre Hiroshima». Arrojó el guisante a un cubo de metal al que había pegado un micrófono. El sonido que emitió al rebotar fue asombrosamente estridente. Y entonces dijo: «¿Cuántas cabezas termonucleares creen que hay en la Tierra actualmente? —hizo una pausa—. ¿Treinta...? ¿Mil?». Sin añadir nada más, se agachó y levantó un saco de guisantes secos y los arrojó al cubo. Primero de uno en uno, después, en cascada. El ruido era ensordecedor, terrorífico. En ese instante, todos los presentes en la sala entendieron profunda, visceralmente, por qué aquel tema importaba.

Muchas TED Talks han mejorado gracias al uso de elementos inesperados en escena. Para demostrar algo sobre los hemisferios izquierdo y derecho del cerebro, Jill Bolte Taylor sacó al escenario un cerebro humano auténtico pegado a su médula espinal, que colgaba de él. Había algo en la satisfacción con la que lo extraía del cubo que quedó grabado en la mente de todos. ¡Era el objeto de su pasión! Bill Gates se ganó titulares de prensa en todo el mundo al mostrar un tarro lleno de mosquitos durante su charla sobre la malaria, al tiempo que bromeaba diciendo: «No hay motivo para que sólo los pobres vivan la experiencia». J. J. Abrams nos mantuvo a todos en vilo al traer a su charla una caja misteriosa que su abuelo le había regalado y que él no había abierto nunca (y, por supuesto, abandonó el escenario sin abrirla).

Si dispones de algo poderoso que legítimamente puedes usar, ésa puede ser una manera magnífica de asegurarte de que tu charla no se olvidará nunca.

Pero actúa con cuidado y asegúrate de practicar antes en condiciones reales. Yo, en una ocasión, salí al escenario con una espectacular serpiente pitón de Birmania enroscada en el cuerpo para hablar de lo extraordinario de la naturaleza. Creía que estaba triunfando... hasta que oí que el público empezaba a reírse a carcajadas. Yo no sabía que las pitones birmanas buscan el calor. El animal había reptado por mi espalda y la cabeza salía y volvía a meterse entre mis piernas. Extraordinario, sí, aunque no en el sentido que yo pretendía.

2. Pantallas panorámicas

En TED2015, la artista plástica y diseñadora del MIT Neri Oxman dejó a todo el mundo sin aliento con una presentación en la que mostraba dos series paralelas de imágenes que se proyectaban a ambos lados de su cuerpo. Una revelaba el lado tecnológico de su obra; la otra, su lado más orgánico.

Cada serie era impresionante individualmente, y la combinación resultaba del todo asombrosa, pero no sólo por su impacto visual. Nos mostraba, a un nivel visceral, la naturaleza dual de su obra en tanto que diseñadora y artista plástica de base científica. La conferencia de Google Zeitgeist está entre las que cuentan con presentaciones en pantallas gigantes, que permiten proyectar múltiples versiones de la misma imagen, fotografías panorámicas espectaculares, y textos en tamaños de fuente inmensos, que se alzan más de veinte metros a ambos lados del conferenciante. La sensación cinemática de esas presentaciones resulta increíble. (Más complicado es editarlas para que puedan visionarse en internet. Hasta ahora, los únicos formatos accesibles al conjunto de usuarios son los de vídeo estándar de 16:9 y 4:3, por lo que esas presentaciones pueden resultar llamativas en una sala de actos, pero más difíciles de apreciar para el público de internet.)

3. Estimulación multisensorial

Algunos conferenciantes han intentado ir más allá de la visión en 2D y el

sonido estéreo. Hemos contado con *chefs* que han llenado la sala con los deliciosos aromas de platos cocinados en vivo. O que han distribuido previamente bolsas con muestras de sus productos para que el público pudiera olerlos y saborearlos. Woody Norris nos mostró que su invento, el sonido hipersónico, podía proyectarse desde el escenario sobre asientos concretos de la platea, donde sólo podían oírlo sus ocupantes. Steve Schklair, pionero de las cámaras 3D, nos ofreció una demostración precoz de cómo podían experimentarse los deportes en 3D gracias a unas gafas que distribuyó a todos los presentes. El perfumista Luca Turin recurrió a una máquina para vaporizar distintos perfumes en la sala. Esas charlas que trascienden los géneros son siempre interesantes pero, con la posible excepción del 3D, seguramente seguirán limitadas a un puñado de temas.

Aun así, en TED2015 David Eagleman defendió que, mediante el uso de nuevas tecnologías podíamos sumar nuevos sentidos a los que ya tenemos, adiestrando al cerebro para comprender patrones eléctricos de cualquier fuente, como pueden ser el tiempo meteorológico o la bolsa de valores. Es posible que en conferencias futuras veamos al público ataviado con chalecos eléctricos, conectados para experimentar directamente la imaginación del conferenciante. Si alguien es capaz de inventar algo así, que se ponga en contacto con nosotros, por favor.

4. Podcast en vivo

Uno de los momentos destacados de TED2015 fue la charla que dio Roman Mars, gurú del diseño. Pero en lugar de subirse al escenario con un micrófono, se sentó tras una mesa de mezclas. «Sé lo que están pensando: “¿Por qué se sienta ese hombre?”. Es porque esto es radio.» Entonces sonó una música, y él se puso en marcha. Mars es presentador de un programa muy popular de podcast, *99% Invisible*, y dio toda su charla como si estuviera generando un podcast en directo. A lo que decía iba mezclando, en fracciones de segundo, numerosos fragmentos de audio e imágenes. Ese enfoque dio a su charla una vitalidad increíble. El superconocido DJ Mark Ronson también recurrió a una mesa de mezclas en algunos momentos de su charla. El presentador de *This American Life*, Ira Glass, también combina parte de sus espectáculos en vivo usando un

iPad.

En realidad, se trata de una técnica que queda más allá de las habilidades de la mayoría de nosotros, pero creo que se está convirtiendo en una forma de arte por derecho propio. Supone la aparición de un conferenciante-DJ, que mezcla en vivo ideas a partir de fuentes múltiples en tiempo real. Si te parece que es una técnica que podrías llegar a dominar, tal vez merezca la pena que le dediques la inversión de tiempo que implica.

5. Entrevista ilustrada

Una entrevista puede ser una buena alternativa a una charla, pues te da la opción de:

- explorar diversos temas sin una única línea argumental, más allá de la obra y la vida de quien habla, y
- ayudar al conferenciante a profundizar más de lo que éste lo haría de manera natural durante una charla. (Ello es así sobre todo en el caso de conferenciantes de gran proyección pública, a quienes suelen escribir los discursos sus departamentos de comunicación.)

En TED llevamos un tiempo experimentando con un formato de entrevista que propicia cierto grado de preparación, tanto por parte del entrevistador como del entrevistado, al tiempo que deja espacio para el combate dialéctico improvisado propio del género de la entrevista tradicional. Se trata de una conversación acompañada de una secuencia de imágenes que se ha trabajado previamente por ambas partes. Las imágenes actúan como marcadores de capítulo para los diversos temas que hay que cubrir, y aportan unos puntos de referencia refrescantes a la conversación.

Cuando entrevisté a Elon Musk, lo invité a que me enviara vídeos poco vistos, originales, que ilustrasen los puntos clave de los que él quería hablar, como por ejemplo su labor de construcción de naves espaciales reutilizables. Cuando llegó el momento oportuno, yo me limité a proyectar el vídeo correspondiente y le pedí que nos explicara qué

estábamos viendo. Aquello le dio ritmo y variedad a la entrevista.

De modo similar, cuando iba a entrevistar a Bill y a Melinda Gates sobre sus proyectos filantrópicos en común, les pedí que trajeran fotografías en las que se mostrasen sus primeros ejemplos de implicación en cuestiones de salud pública, cualquier prueba visual que demostrara por qué habían decidido hacerse filántropos, alguna imagen clave que fuese significativa para ellos y —dado que queríamos abordar el tema de la herencia— algunas fotografías de su familia. Las imágenes que trajeron nos permitieron hacer de la entrevista algo mucho más personal de lo que habría sido sin ellas.

Este formato es un punto medio satisfactorio entre charla y entrevista. Permite a los entrevistados pensar de verdad en cómo quieren estructurar una idea que les resulta importante. Y minimiza el riesgo de dispersarse o encallarse. Se trata de un campo en el que imagino mucha innovación. Por ejemplo: una charla con diapositivas dada de manera informal por un entrevistado a un entrevistador, mientras éste tiene la opción de preguntarle por cualquier punto que no quede claro, allí mismo, en directo sobre el escenario, mientras la charla está en marcha.

6. Fusión de *spoken word*

Una forma de arte muy poderosa surgió en las comunidades afroamericanas en las décadas de los setenta y los ochenta y se propagó por toda la cultura popular. Puede considerarse poesía performativa. Por lo general, combina narración de cuentos con juegos de palabras intrincados. Los artistas de *spoken word* aportan una extensión emocionante a lo que tradicionalmente se entiende por hablar en público. No buscan «explicar» ni «persuadir» a la manera descrita en este libro. Lo que hacen es recurrir a un uso del lenguaje que es más poético, más primigenio; un lenguaje que puede dar energía, movimiento, informar e inspirar.

Hay muchas maneras de combinar el género del *spoken word* con el hecho de hablar en público. Sarah Key, Clint Smith, Malcolm London, Suheir Hammad, Shane Koyczan y Rives se encuentran entre las personas que han dado memorables charlas performativas en TED. Con todo, no se

trata de algo que pueda tomarse a la ligera. Si no está bien hecho, el *spoken word* puede resultar algo pesadísimo.

7. Exploración videopoética

El poeta canadiense Tom Konyves definió la videopoesía como una «yuxtaposición poética de imágenes, texto y sonido». El vídeo en internet ha generado una explosión de experimentación en el campo de la videopoesía, en la que se dan todas las combinaciones imaginables de textos, grabaciones de vídeo, animación y acompañamiento hablado. Se trata de un género capaz de aportar vitalidad a una charla. Cuando el laureado poeta estadounidense Bill Collins llegó a TED, presentó cinco de sus obras pasadas a vídeo. Indudablemente, las animaciones potenciaban el impacto de sus palabras, ya de por sí muy potentes. La actuación de *spoken word* de Shane Koyczna en TED quedó realzada por un fondo de vídeo creado por ochenta animadores buscados a partir del *crowdsourcing*. Existe un inmenso potencial a la hora de experimentar con la videopoesía en vivo, tanto como parte de una charla como para llevar a cabo una *performance* entera.

8. Banda sonora añadida

¿Por qué será que casi todas las películas cuentan con banda sonora? La música intensifica las emociones. Puede señalar momentos de especial significación. Puede potenciar el dramatismo, la tristeza, la nostalgia, la emoción, la esperanza... ¿Por qué entonces no plantearse usarla en las charlas?

Varios de nuestros conferenciantes han experimentado con ella. Cuando Jon Ronson contó una historia espeluznante sobre un presunto psicópata que fue encarcelado, Julian Treasure estaba tras él en el escenario creando un fondo sonoro. *Pop Up Magazine*, que se propone convertir los contenidos de las revistas en actuaciones en vivo, acompaña habitualmente sus historias con un cuarteto de cuerda, o con un trío de jazz, como en el caso de Latif Nasser, que contó la sorprendente historia

del hombre que inventó el analgésico moderno.

El riesgo de seguir ese camino, sin tener en cuenta el intenso esfuerzo extra que hay que poner en los ensayos, es que la forma podría reforzar el hecho de que estamos ante una actuación, y no ante una charla que ocurre en ese preciso momento, algo que tiene un efecto distanciador. Además, en muchas situaciones la introducción de música puede considerarse parte de un intento de manipular emocionalmente al público.

Aun así, en ese terreno parece haber un campo abonado para la experimentación. Una vía sería incorporar a músicos en vivo que pudieran improvisar en función de lo que van oyendo en cada momento. Otra, rebajar el aspecto de actuación y dejar claro que, en este caso, la charla va a ser así.

9. El método Lessig

El profesor de derecho Lawrence Lessig ha sido pionero en un estilo único de presentación, una especie de PowerPoint hipertrofiado. Cada frase, y casi cada palabra importante, viene acompañada de un elemento visual nuevo, sea sólo una palabra, una fotografía, una ilustración o un juego visual. Por ejemplo, he aquí un pasaje de dieciocho segundos de duración en su TED Talk de 2013, en el que cada // representa una transición de diapositiva:

El Congreso ha desarrollado una dependencia diferente // ya no sólo de la gente // sino cada vez más de los financiadores. // Ahora, también es una dependencia // pero que entra en conflicto // con la dependencia sólo del pueblo // en tanto que // los financiadores no son el pueblo. // Eso es corrupción.

Es algo que no debería funcionar. El bombardeo de tipos de letra en sus diapositivas parece violar toda regla del diseño. Pero en las manos de Lessig resulta fascinante. Hay tanta inteligencia, tanta elegancia, en su elección de fuentes, formatos e imágenes, que sencillamente nos dejamos arrastrar por ellas, impresionados. Me contó que la razón por la que empezó a presentar de ese modo era que estaba harto de que la gente, en conferencias tecnológicas, mirara hacia abajo, hacia sus propias pantallas, mientras él hablaba. Y optó por no concederles ni un segundo para apartar la mirada.

El estilo de presentación de Lessig es tan asombrosamente distinto que hay quien lo ha bautizado con su nombre: el Método Lessig. Si te atreves, podrías intentar emularlo. Pero prepárate para dedicar mucho tiempo a la preparación y los ensayos. Y, también aquí, mucho cuidado. En gran parte, lo brillante de sus resultados se debe a los detalles y a la precisión de las transiciones. Si no se hace bien, todo puede acabar resultando torpe y excesivo.

10. Doble presentador

Por lo general desaconsejamos que una charla la dé más de una persona. Habitualmente, el público tiene más dificultad para conectar en esos casos. No sabe a quién mirar, y puede no terminar de vincularse a nivel profundo con ninguno de los presentadores. Pero hay excepciones en las que la interacción con dos presentadores aporta matices. Cuando Beverly y Dereck Joubert describieron su compromiso con los leopardos y otros felinos, que han mantenido a lo largo de toda su vida, el afecto evidente y el respeto que se notaba entre ellos resultaba conmovedor por sí mismo.

Sospecho que en este campo hay mucho espacio para la innovación. En la mayoría de presentaciones duales, cuando uno de los conferenciantes no está hablando, se limita a estar de pie o a observar a su compañero. Pero hay muchas otras posibilidades:

- Hacer gestos.
- Recrear.
- Acompañar con un instrumento musical o con percusión.
- Dibujar.
- Exclamar.

Si Lawrence Lessig tuviera un hermano gemelo, podemos imaginar a uno terminando las frases del otro de un modo que generaría un impacto multiplicado por dos.

Se trata de una apuesta arriesgada. Con dos presentadores, la preparación es mucho más compleja. Cada uno depende del otro, y es fácil que sus aportaciones y sus transiciones parezcan preparadas. No lo

recomiendo a menos que tengas una gran confianza con alguien, y una muy buena química, y a menos que salga de manera natural experimentar con esa persona. Pero creo que es un campo con posibilidades.

11. Nuevos formatos de debate

Si vas a sacar a dos personas a un escenario a la vez, suele ser más interesante que tengan visiones enfrentadas sobre un tema. A menudo, la mejor manera de comprender realmente una idea es verla puesta en cuestión. Existen numerosos formatos de debate que ofrecen maneras animadas de que eso pueda ocurrir. Uno de los mejores es el de la Oxford Union, que se produce dos contra dos. Quienes hablan alternan, por ejemplo, presentaciones de siete minutos a favor y en contra de una proposición controvertida. Tras la participación del moderador o del público, cada uno cuenta con un turno de dos minutos para recapitular, tras lo que el público vota (este planteamiento puede verse en acción en el excelente sitio web IntelligenceSquaredUS.org).

Pero existen muchas otras alternativas, y a mí me encantaría ver innovación en este terreno. Por ejemplo, podría intentarse un formato de juzgado en el que cada «testigo» fuera interrogado por un experto en preguntas. Nosotros, en TED, estamos planteándonos incluir más debates en el futuro.

12. Bombardeo de diapositivas

Muchas de las charlas que dan fotógrafos, artistas plásticos y diseñadores se estructuran a partir de una secuencia de diapositivas que se van comentando. Se trata de una buena idea, pero es fácil que la gente se detenga demasiado en cada una de las imágenes. Si tu talento es principalmente visual, seguramente te interesará incluir muchas imágenes, no muchas palabras. De modo que tiene sentido aumentar el número de diapositivas y disminuir el de palabras dedicadas a cada una de ellas.

Ha habido numerosos intentos de sistematizarlo. Por ejemplo, en los

eventos de PechaKucha, el formato de la charla exige que se muestren veinte diapositivas y que se dediquen veinte segundos a cada una de ellas. Las diapositivas van pasando automáticamente, y el conferenciante debe seguir el ritmo. Autodenominados «eventos para *geeks*», las charlas Ignite presentan un formato similar, aunque en este caso el tiempo para hablar se reduce a quince segundos por diapositiva. Ambos métodos dotan de gran velocidad y ritmo a esos eventos.

Pero hay espacio para innovar aún más. No hay razón por la que todas las diapositivas tengan que contar con la misma asignación de tiempo. A mí me encantaría ver presentaciones en las que cupieran cien diapositivas en seis minutos. Doce podrían ser imágenes congeladas para hablar sobre ellas durante veinte segundos cada una, y el resto podrían mostrarse en ráfagas de un segundo, acompañadas de una música o, simplemente, de silencio.

13. Exposición en vivo

Llevando al extremo el planteamiento del bombardeo de diapositivas, podríamos imaginar que no estamos dando ninguna charla, sino creando una experiencia total de inmersión en nuestra obra. Suponte que eres fotógrafo, artista plástico o diseñador y te han concedido una exposición en una de las principales salas de una de las mejores galerías de arte del mundo. ¿Cómo querrías que fuera tu experiencia? Imagina a la gente moviéndose de obra en obra, la iluminación perfecta, textos perfectos pensados para cada una de ellas a fin de proporcionar la contextualización precisa. Pues bien..., ¿por qué no puedes recrear esa experiencia en vivo, en el escenario?

Piensa en tus palabras no como en las palabras de una charla, sino como palabras pensadas para despertar la expectación, la idea adecuada. No tienen por qué ser frases. Pueden ser pies de foto, carteles (palabras o expresiones usadas para guiar a los lectores a lo largo del contenido de tu trabajo), poesías. Y pueden quedar enmarcadas en silencios. Sí. Silencio. Cuando tienes algo increíble que mostrar, la mejor manera de atraer la atención hacia ello es instalarlo, mostrarlo y callarse.

Como ya he mencionado antes, el escultor de arte cinético Reuben

Margolin sabe cómo hacerlo. Durante un período de treinta segundos, mientras daba su charla-exposición viva, esto fue todo lo que dijo: «Una sola gota de lluvia aumentando la amplitud». Esas palabras estaban rodeadas de silencio, pero la pantalla estaba viva gracias al movimiento hipnótico de su escultura, y el público se hallaba inmerso en la fascinación de la belleza que había creado.

El fotógrafo Frans Lanting creó una *performance* completa en torno a sus fotografías para ilustrar la evolución de la vida en la Tierra. A medida que iban pasando aquellas impactantes imágenes, sonaba un acompañamiento musical de Philip Glass, y Frans entonaba en voz baja la historia de la vida.

Con todas las herramientas disponibles en la actualidad en una sala de conferencias moderna —iluminación, sonido *surround*, proyecciones de alta resolución...— es casi una tragedia que los mejores artistas visuales del mundo no siempre hagan uso de ellas. En lugar de pensar en cómo meter a la gente en sus obras, dan por sentado que, dado que los han invitado a hablar, eso es lo que tienen que hacer. Mi esperanza es que en el futuro mostremos más y digamos menos.

14. Apariciones sorpresa

Después de haber contado una historia extraordinaria sobre alguien, puede producirse un impacto adicional invitando a esa persona a salir al escenario, en directo.

En TED2014, Hugh Herr, profesor del MIT, explicó que había creado una pierna biónica para Adrienne Haslet-Davis, una bailarina de salón que resultó herida en 2013 en el atentado del Maratón de Boston. Y a continuación asombró al público presentando en directo a Adrienne para que bailara por primera vez con su pierna nueva.

En TEDxRíodelaPlata, la charla de Cristina Domenech sobre poesía en las cárceles se vio potenciada por una lectura poética en directo a cargo del interno Martín Bustamante, que había obtenido un permiso temporal para asistir a ella.

Este enfoque funciona mejor cuando la contribución que puede hacer el invitado especial es real. Si no es el caso, es mejor que la persona

aludida permanezca entre el público y se haga una mención especial en algún momento. Sacar a alguien a escena para un saludo breve puede resultar algo incómodo.

15. Presentadores virtuales

La tecnología está permitiendo nuevas maneras de llevar a un conferenciante al escenario. En junio de 2015, el exitoso *coach* Tony Robbins apareció en un congreso de negocios en Melbourne, Australia. Pero en realidad él no quería desplazarse hasta Australia, por lo que apareció mediante un holograma en 3D. Los organizadores aseguran que su avatar tuvo tanta repercusión como él mismo.

Cuando invitamos al revelador de secretos Edward Snowden a TED en 2014, había un pequeño problema. Estaba viviendo exiliado en Moscú, y no podía viajar hasta Vancouver por temor a que lo detuvieran. A pesar de ello, conseguimos contar con él, en forma de un robot de telepresencia llamado BeamPro. Aquello, en todo caso, no hizo sino aumentar la tensión dramática. Durante las pausas, el robot de Snowden se paseaba por el pasillo, permitiendo que los asistentes conversaran con él y se tomaran fotos (que llegaron a crear tendencia en Twitter con la etiqueta #SelfiesWithSnowden).

Evidentemente, ambos usos se beneficiaron del hecho de ser relativamente novedosos. Pero la tecnología está mejorando constantemente. Una de las sorpresas del éxito de TED ha sido que un conferenciante en vídeo tenga casi tanta repercusión como sobre un escenario. Así que no hay razón por la que un holograma o un robot de telepresencia no puedan generar un impacto total.

En este campo, las posibilidades son ilimitadas. Por ejemplo, cuando el compositor Eric Whitacre presentó una pieza musical en TED en 2013, ésta la ejecutó no sólo un coro situado en el escenario. A sus integrantes se unieron músicos de treinta países distintos, cantando todos juntos en vivo gracias a un dispositivo tecnológico especial creado para nosotros por Skype. Cuando aparecieron en pantalla, unidos por el canto, pareció por un momento que las diferencias que desgarran nuestro mundo podían desaparecer gracias a unos elementos tan sencillos como eran una

conexión de internet, una música surgida del corazón y gente dispuesta a tender la mano. Miré a mi alrededor y vi que entre los integrantes del público había bastantes con lágrimas en los ojos.

Creo que veremos muchos más experimentos como éste de ahora en adelante. Innovaciones que permitirán encuentros entre personas que, simplemente, no habrían sido posibles de ninguna otra manera. De hecho, es muy posible que llegue el día, pronto, en que robots reales salgan al escenario a dar charlas, charlas que habrán ayudado a escribir. (¡Ya se está trabajando en ello!)

16. Público no presencial

La innovación más novedosa en el mundo de las charlas puede no tener que ver con modificar los escenarios, sino con suprimirlos del todo. Y con suprimir la sala de actos, el público en vivo y el anfitrión. En realidad ya vivimos en un mundo conectado. Gracias a internet, podemos comunicarnos con miles y miles de personas en directo o a través de vídeos. Ese público global puede empañecer cualquier grupo que pueda congregarse físicamente en una sala. Así pues, ¿por qué no diseñar, simplemente, una charla directamente para ese otro público?

El estadístico sueco Hans Rosling ha pronunciado una serie de increíbles TED Talks, consiguiendo colectivamente más de veinte millones de visualizaciones. Pero una de sus charlas más populares no se dio en ningún escenario. La grabó la BBC en un almacén vacío, y los gráficos de Rosling, marca de la casa, se añadieron posteriormente en posproducción.

En un mundo en el que todos tenemos acceso a videocámaras y herramientas de edición, surgirá una tendencia imparable a dar charlas de cierta importancia directamente por internet. Nuestra iniciativa OpenTED (que se describe al final del siguiente capítulo) busca alimentarse de esta tendencia.

No es algo que vaya a sustituir el poder de una reunión física entre personas; los beneficios de la antigua experiencia de un contacto humano, real, en el momento, son demasiados como para renunciar a ellos. Pero las charlas dadas directamente ante un vídeo serán un patio de juegos

maravilloso para la rápida experimentación, la innovación y el aprendizaje.

A mí me entusiasma enormemente la posible evolución del hecho de hablar en público en el transcurso de los años venideros. Pero también creo que merece la pena introducir un punto de prudencia. Muchas de las innovaciones expuestas arriba son potencialmente poderosas, pero no hay que abusar de ellas. La tecnología básica que es la comunicación verbal entre seres humanos se remonta a centenares de miles de años, y la llevamos incorporada en lo más profundo de nuestro ser. Al buscar variantes modernas debemos ir con cuidado de no empeorar cuando lo que pretendemos es mejorar. La atención humana es frágil; si añadimos demasiados ingredientes podemos perder el impulso principal de la charla.

Así pues... aceptemos el espíritu de la innovación. En el mundo existen muchas oportunidades para mejorar en el arte de hablar en público. Pero no olvidemos que la sustancia importa más que el estilo. En último extremo, todo está en la idea.

Reflexión

Renacimiento de las charlas

La interconexión del conocimiento

Me gustaría persuadirte de algo: por más que las habilidades a la hora de hablar en público sean importantes en la actualidad, lo serán aún más en el futuro.

Impulsada por nuestro grado de conexión cada vez mayor, una de las habilidades más antiguas de la humanidad se está reinventando en la era moderna. He llegado a convencerme de que mañana, más aún que hoy, aprender a presentar tus ideas en vivo a otros seres humanos acabará siendo una aptitud absolutamente fundamental para:

- cualquier niño que quiera construir confianza.
- cualquiera que termine los estudios y busque iniciar una carrera profesional con sentido.
- cualquiera que quiera progresar en el trabajo.
- cualquiera a quien le preocupe un tema.
- cualquiera que quiera conectar con otras personas en todo el mundo que compartan una pasión.
- cualquiera que quiera llamar a la acción para generar repercusión.
- cualquiera que quiera dejar un legado.
- cualquiera. Punto.

La mejor manera que tengo para demostrar lo que defiendo es

compartir contigo mi propio viaje de aprendizaje a lo largo de las últimas dos décadas, un período que ha modificado por completo mi comprensión sobre la importancia de hablar muy bien en público, y sobre lo que puede llegar a ser. Así que déjame que te transporte hasta el miércoles 18 de febrero de 1998, a Monterrey, California, el día y el lugar en que por primera vez puse los pies en una conferencia TED.

Por aquel entonces, consideraba que las conferencias eran males necesarios. Pasas por horas y más horas de mesas redondas aburridas y presentaciones a fin de conocer a personas de tu sector a las que te interesa conocer. Aun así, Sunny Bates, una de las mejores profesionales del mundo dedicadas a conectar personas, me convenció de que TED era distinto y de que debía darle una oportunidad.

El primer día acabé algo desconcertado. Había asistido a una serie de charlas breves, una de un programador de software, otra de un biólogo marino, otra de un emprendedor tecnológico, otra de una diseñadora gráfica. Todas estuvieron bien. Pero no acababa de entender en qué me incumbían a mí. Yo trabajaba en medios de comunicación. Publicaba revistas. ¿Cómo iba a ayudarme aquello a mejorar en mi trabajo?

Cuando TED se fundó, en 1984, sus cofundadores, Richard Wurman, *Ricky*, y Harry Marks, tenían la teoría de que existía una convergencia creciente entre las industrias de la tecnología, el entretenimiento y el diseño (las tres iniciales de TED). Era algo que tenía sentido. Ése fue el año en que salió al mercado el primer ordenador Apple Macintosh, el año en que Sony mostró al mundo sus primeros Compact Discs. Ambos productos tenían profundas raíces en aquellas tres industrias. Resultaba emocionante imaginar qué otras posibilidades podrían surgir de la conexión de aquellos tres campos. ¿Tal vez los especialistas en tecnología pudieran conseguir que sus productos resultaran más atractivos si prestaban atención a las ideas de diseñadores centrados en el ser humano y de creativos dedicados al entretenimiento? ¿Quizá los arquitectos, diseñadores y directivos de la industria del entretenimiento pudieran ampliar sus posibilidades mediante la comprensión de nuevos avances tecnológicos?

Así resultó ser. Tras unos inicios vacilantes, y un choque de personalidades entre los fundadores (que llevó a Harry a vender el 50 por ciento de las acciones a Ricky por un dólar), TED despegó en la década de los noventa, acompañada del auge de los soportes multimedia basados

en el CD-ROM, la revista *Wired* y la incipiente internet. En su vida anterior, Ricky había acuñado el término «arquitectura de la información», y se había obsesionado con hacer accesibles los conocimientos abstrusos. Esa habilidad suya ayudaba a guiar a los conferenciantes para que encontraran el ángulo más interesante de su idea, el ángulo que otras personas, ajenas a sus respectivos campos, pudieran disfrutar o considerar relevante. Ricky poseía, además, otro rasgo de personalidad que, indirectamente, llevaría al éxito de TED: la impaciencia.

Muchas veces, en las charlas largas, se aburría. A medida que TED se iba desarrollando, empezó a asignar a los conferenciantes tiempos cada vez más breves para sus charlas. Y, sencillamente, se subía al escenario y cortaba a la gente si se excedía demasiado del límite. Además, no permitía que el público preguntara nada, con el argumento de que resultaba más interesante dejar espacio para otro conferenciante que tener que escuchar a algún miembro del público promocionar su propio negocio de manera encubierta. Tal vez para algunas personas en concreto aquello resultara molesto, pero para la experiencia general del público era una bendición, porque los programas resultaban más dinámicos. Si de vez en cuando había alguna charla aburrida, la soportabas bien, porque sabías que no duraría mucho.

Durante mi segundo día en TED empecé a apreciar realmente ese formato breve característico. Aunque todavía no estaba seguro de su importancia para mí y para mi trabajo, sin duda estaba entrando en contacto con gran cantidad de temas. Videojuegos para niñas, diseño de sillas, una nueva manera de explorar la información en 3D, un avión movido por energía solar. Una charla sucedía a otra en una aceleración continua. Había una cierta emoción al descubrir cuántos tipos distintos de conocimientos existían en el mundo. Y una chispa empezaba a prender. Un comentario de un conferenciante relacionado con su campo específico reverberaba de algún modo en algo que otra persona de un campo totalmente distinto había dicho el día anterior. Aún no sabía exactamente de qué se trataba, pero empezaba a entusiasmarme.

La mayoría de congresos se especializa en un solo campo industrial, en una sola área de conocimiento. En ellos, todo el mundo comparte un lenguaje y un punto de partida, y es lógico dejar tiempo a los conferenciantes para profundizar y describir con detalle algún hallazgo

nuevo. Pero cuando tanto los contenidos como el público son amplios y variados, la meta del conferenciante no es cubrir de manera exhaustiva un tema, sino hacer que su trabajo resulte accesible a otras personas. Demostrar por qué resulta interesante. Demostrar por qué importa. Eso es algo que normalmente puede hacerse en menos de veinte minutos. Y está bien que sea así, porque no es probable que alguien que no pertenece a tu campo vaya a dedicarte más tiempo. En tanto que oyentes, tal vez invirtamos cuarenta y cinco minutos o una hora en un tema universitario que debemos aprender, o en algo directamente relacionado con nuestro ámbito. Pero ¿dedicar ese mismo tiempo a alguien que no pertenece a nuestra vida laboral cotidiana? Imposible. El día no tiene tantas horas.

El tercer día ocurrió algo muy raro. Mi cerebro, sobreestimulado, empezó a iluminarse como inmerso en una tormenta eléctrica. Cada vez que alguien se ponía en pie y daba una charla, era como un relámpago de sabiduría. Las ideas de una charla se conectaban de manera emocionante con algo que otros habían compartido dos días antes.

Y entonces llegó Aimee Mullins.

A Aimee le habían amputado las dos piernas cuando tenía un año, pero aquello no le había impedido llevar una vida plena. Se sentó en el escenario y nos contó que hacía tres años, durante su primer año en la universidad, había participado en su primera carrera como velocista, y que, ayudada por unas piernas protésicas muy bien diseñadas para correr, había superado todas las eliminatorias del equipo paralímpico. Después, como quien no quiere la cosa, se quitó las prótesis y nos enseñó lo fácil que le resultaba cambiárselas por otras, diseñadas para otras situaciones.

A medida que Aimee hablaba sobre sus asombrosos éxitos y embarazosos fracasos, yo estaba ahí, al fondo de la platea, sorprendido conmigo mismo al notar que las lágrimas resbalaban por mis mejillas. Estaba tan viva, tan llena de posibilidades... Parecía simbolizar algo que yo había captado una y otra vez aquella semana. Que podemos ser dueños de nuestro futuro. No importaba lo que nos hubiera tocado en la vida: podíamos buscar la manera de darle forma y, al hacerlo, repercutir también en los demás.

Cuando me llegó la hora de dejar la conferencia, entendí por qué era tan importante para la gente que participaba en ella. Me sentía entusiasmado por todo lo que había aprendido. Y una sensación de apertura de posibilidades mucho mayor de la que había sentido en mucho

tiempo. Me parecía que había vuelto a casa.

Dos años después, cuando supe que Ricky Wurman quería vender la conferencia, me fascinó la idea de encargarme de ella. A lo largo de toda mi vida de emprendedor, mi mantra había sido: «Sigue la pasión». No mi pasión, sino la de otras personas. Si veía que algo apasionaba real, profundamente, a la gente, eso me daba la pista de que ahí existía una oportunidad. La pasión como delegada del potencial. Así era como yo justificaba la publicación de gran cantidad de revistas sobre aficiones, que cubrían temas tan dispares como la informática, la bicicleta de montaña o el punto de cruz. Tal vez aquellos temas resultaran aburridísimos para la mayoría de las personas, pero para aquellas a quienes iban destinadas, eran oro que alimentaba su pasión. La pasión que yo había visto y experimentado en TED alcanzaba un nivel muy alto. Gente que hacía cosas extraordinarias en la vida me había dicho que aquélla era su semana preferida de todo el año. Así que, aunque se trataba sólo de un pequeño congreso anual, allí existía la posibilidad de poder construir algo más a partir de aquella pasión.

Por otra parte, se trataba de meterse en un negocio nuevo, en el que yo seguiría los pasos de un hombre con una personalidad mucho más acusada y más audaz que la mía. ¿Y si fracasaba? La humillación pública sería bastante intensa. Lo consulté con amigos, y por las noches no podía dormir intentando imaginar todas las posibilidades, pero no llegaba a tomar ninguna decisión.

Lo creas o no, lo que finalmente me convenció para seguir adelante fue la lectura de un párrafo de *La estructura de la realidad*, una obra del físico David Deutsch. En él formulaba una pregunta provocadora: «¿Es realmente cierto que el conocimiento se ha vuelto más especializado?». ¿Que la única manera de alcanzar el éxito es saber cada vez más sobre cada vez menos? La especialización en todos los campos —medicina, ciencia, arte— parecía sugerirlo. Pero Deutsch argumentaba de manera convincente que debemos distinguir conocimiento de comprensión. Sí, el conocimiento de hechos específicos se volvía inevitablemente especializado. Pero ¿y la comprensión? No. En absoluto.

Para comprender algo, afirmaba, debíamos movernos en la dirección contraria. Debíamos perseguir la unificación del conocimiento. Ponía muchos ejemplos en los que viejas teorías científicas se veían reemplazadas por otras más profundas, más amplias, que vinculaban más

de un área de conocimiento. Por ejemplo, una elegante visión del mundo basada en el Sol como centro del sistema solar había reemplazado unas explicaciones complicadísimas sobre los movimientos de rotación de los planetas alrededor de la Tierra.

Pero más importante aún, según Deutsch, era que la clave para comprender cualquier cosa era comprender el contexto en el que se daba. Si imaginas una inmensa telaraña de conocimiento, no puedes comprender realmente los intrincados nudos de una parte pequeña de dicha telaraña sin alejar el objetivo de la cámara, para ver cómo esos hilos se conectan a un nivel más amplio. Sólo observando el patrón general podemos adquirir una verdadera comprensión.

Leí ese párrafo cuando soñaba con TED, y se me encendió la bombilla. ¡Claro! ¡Era por eso! Por eso la experiencia de TED me parecía tan emocionante: el congreso mismo reflejaba la realidad de que todo el conocimiento está conectado en una inmensa telaraña. A causa de la impaciencia y el gusto por lo general de Wurman, TED tenía, realmente, algo para todo el mundo. Tal vez nosotros no nos diéramos cuenta en ese momento, pero al pensar en todas aquellas ideas eclécticas, todos adquiriríamos una comprensión a un nivel mucho más amplio del que teníamos antes. De hecho, las ideas concretas importaban menos que el encaje de todas entre sí... y que lo que ocurría cuando las sumábamos a las que ya teníamos.

Así pues, lo que hacía funcionar a TED no era sólo la sinergia entre tecnología, entretenimiento y diseño; era, de hecho, la interconexión de todo el conocimiento.

Planteado así, TED era un evento que nunca se quedaría sin cosas sobre las que hablar. ¿Cuántos espacios había en los que uno pudiera explorar esa interconexión? ¿Y explorarla de un modo que cualquier persona curiosa pudiera encontrar accesible e inspiradora? A mí no se me ocurría ninguno.

Me monté en un avión para ir a visitar a Ricky y a su esposa, Gloria Nagy, en su casa de Newport, Rhode Island. Y para abreviar una historia que es larga y complicada, a finales de 2001 dejé la empresa que había tardado quince años en construir para convertirme en el ufano aunque algo nervioso *curator* de TED.

En los años que han transcurrido desde entonces me he ido convenciendo cada vez más de la importancia de la interconexión del

conocimiento, y he animado a TED a expandirse desde sus campos iniciales (T-E-D) hasta prácticamente cualquier campo de la creatividad y el ingenio humanos. Y no entiendo esa visión del conocimiento y la comprensión sólo como una receta para que las conferencias resulten más interesantes. La entiendo como algo fundamental para nuestra supervivencia y nuestro éxito en el mundo nuevo y agitado que llega. Así es como defendería yo la cuestión:

La era del conocimiento

Muchas de nuestras presuposiciones sobre el valor y el propósito del conocimiento y la manera de adquirirlo —incluida la estructura de todo nuestro sistema educativo— son vestigios de la era industrial. En aquella época, la clave del éxito para una empresa o un país era desarrollar una gran capacidad de producción de bienes físicos. Para ello se requería un conocimiento especializado muy profundo: la geología necesaria para localizar y extraer carbón y aceite; la ingeniería mecánica necesaria para construir y manipular maquinaria a escala industrial; la química necesaria para producir eficazmente una inmensa variedad de materiales, y así sucesivamente.

La economía del conocimiento exige algo distinto. Cada vez más, el conocimiento especializado tradicionalmente asumido por los seres humanos se está viendo reemplazado por el de los ordenadores. El petróleo ya no lo localizan unos geólogos humanos, sino programas informáticos que procesan grandes cantidades de datos geológicos en busca de patrones. Los mejores ingenieros civiles de hoy ya no necesitan calcular a mano las cargas y las fuerzas de un nuevo edificio: un modelo de ordenador lo hace por ellos.

No se salva casi ninguna profesión: asistí a una demo de Watson, de IBM, en la que se buscaba diagnosticar a un paciente con seis síntomas específicos. Mientras los médicos se mostraban desorientados y pedían más análisis para recabar más datos, Watson, en unos pocos segundos, repasaba cuatro mil artículos de investigación recientes, relativos al caso, aplicaba algoritmos de probabilidad para cada síntoma y concluía con un 80 por ciento de certidumbre que el paciente padecía una enfermedad rara

de la que sólo uno de los médicos humanos había oído hablar.

Llegados a este punto, la gente empieza a deprimirse. Empieza a formularse preguntas como: «En un mundo en que las máquinas se están volviendo superinteligentes muy deprisa para todas las tareas en las que se requiere de un conocimiento especializado, ¿para qué quedan los seres humanos?».

Se trata de una pregunta importante. Y, de hecho, la respuesta es bastante emocionante.

Los seres humanos quedamos para ser más seres humanos que nunca. Más humanos en nuestra manera de trabajar. Más humanos en nuestra manera de aprender. Y más humanos en nuestra manera de compartir ese conocimiento unos con otros.

Nuestra gigantesca oportunidad para el mañana es levantarnos. Levantarnos por encima de nuestra larga historia de conocimiento especializado para realizar tareas repetitivas. Ya sea con el agotador trabajo de doblar la espalda para recoger la cosecha de arroz año tras año, ya sea con la monótona labor de fabricar un producto en una cadena de montaje, la mayoría de los seres humanos, a lo largo de casi toda la historia, se han ganado la vida haciendo las mismas cosas una y otra vez.

Nuestro futuro no será así. Todo lo que pueda ser automatizado o calculado, acabará siéndolo. Ahora bien, eso es algo que puede darnos miedo o que podemos aceptar como oportunidad para descubrir un camino más rico de realización en la vida. ¿Cómo será ese camino? Nadie lo sabe a ciencia cierta. Pero probablemente incluirá:

Más pensamiento estratégico de sistemas. Las máquinas harán el trabajo pesado, pero tendremos que determinar cómo organizarlas mejor para que trabajen eficazmente entre ellas.

Más innovación. La disponibilidad de las inmensas capacidades de un mundo conectado supondrá una inmensa ventaja para aquellos capaces de innovar de verdad.

Más creatividad. Los robots harán muchas de las cosas que ahora hacemos nosotros, lo que permitirá que se produzca un gran incremento de la demanda de genuina creatividad humana, ya sea en invención tecnológica, diseño, música o arte.

Más utilización de valores únicamente humanos. Los servicios de humano a humano aumentarán, siempre y cuando la humanidad inherente a ellos se cultive. Tal vez sea posible desarrollar un barbero robótico,

pero ¿será su servicio suficiente para reemplazar la conversación que da un peluquero que hace las veces de psicólogo? Lo dudo. Es posible que el médico del futuro cuente con la asistencia en el diagnóstico de Watson, pero eso mismo debería permitirle más tiempo para comprender realmente las circunstancias humanas de su paciente.

Y si alguna de estas cosas acaba siendo cierta, es probable que haga falta un tipo de conocimiento muy distinto al que exigía de nosotros la era industrial.

Imagina un mundo en que cualquier conocimiento especializado está disponible al instante, a demanda. Si tienes un teléfono inteligente, ese mundo se parece bastante al mundo en el que ya estás viviendo. Y si no es el de hoy, será el de tus hijos. Así pues, ¿qué deberíamos aprender nosotros (y ellos) de cara al futuro?

En lugar de cantidades cada vez mayores de conocimientos especializados, lo que vamos a necesitar es:

- conocimiento del contexto,
- conocimiento creativo y
- una comprensión más profunda de nuestra propia humanidad.

Conocimiento del contexto significa conocer el cuadro en su conjunto, saber de qué manera encajan todas las piezas.

Conocimiento creativo es la habilidad que se obtiene a través de la exposición a una amplia variedad de muchos otros seres humanos creativos.

La *comprensión más profunda de nuestra propia humanidad*, por su parte, llega no de escuchar a nuestros padres y nuestros amigos, o a los psicólogos, neurocientíficos, historiadores, biólogos de la evolución, antropólogos o maestros espirituales. Llega de escucharlos a todos ellos.

Esos tipos de conocimiento no son del dominio de sólo unos pocos profesores en las mejores universidades. No son lo que descubrimos en un programa de aprendizaje de una empresa potente. Se trata de un conocimiento que sólo puede obtenerse a partir de una inmensa variedad de fuentes.

Y, de hecho, ahí mismo se encuentra uno de los principales motores que alimentan el renacimiento del hecho de hablar en público. Estamos iniciando una era en la que todos debemos pasar mucho más tiempo

aprendiendo unos de otros. Y ello implica que mucha más gente que antes puede contribuir a ese proceso colectivo de aprendizaje. Cualquiera que tenga una obra o una idea únicas puede participar de manera productiva. Y eso te incluye a ti.

Pero ¿cómo? Tanto si eres un brillante astrofísico como un cantero con talento o un simple estudiante de la vida, a mí no me hace falta aprender de ti todo lo que sabes. Por supuesto que no. Para eso harían falta años enteros. Lo que necesito saber es cómo conecta tu trabajo con todo lo demás. ¿Puedes explicar su esencia de una manera que yo pueda comprender? ¿Puedes compartir tu proceso de trabajo para que lo entienda un lego en la materia? ¿Puedes explicar por qué importa? ¿Y por qué te apasiona?

Si puedes hacerlo, ampliarás mi visión del mundo. Y es posible que consigas algo más. Es posible que enciendas una nueva creatividad o inspiración en mí. Cada campo de conocimiento es distinto, pero todos están conectados. Y a menudo riman. Ello significa que algo en tu manera de describir tu proceso puede darme a mí una idea crucial o hacer cristalizar un nuevo pensamiento en mí. Así es como se forman las ideas cuando prenden de unas a otras.

Así pues, el primer gran motor de ese renacimiento de las charlas es que la era del conocimiento en la que estamos entrando exige un tipo distinto de conocimiento, que anima a la gente a inspirarse en aquellos que trabajan fuera de sus especialidades tradicionales, y al hacerlo así desarrolla una comprensión más profunda del mundo y de su papel en él.

Pero eso no es todo.

Por qué importa

La interconexión de la gente

El segundo gran motor del renacimiento de las charlas es el cambio tecnológico épico que nos ha dado a todos visibilidad: internet, y en concreto el auge del vídeo online. Déjame que te cuente la historia tal como la experimentamos nosotros, porque en menos de un año el vídeo en internet cambió TED de arriba abajo, y contribuyó a que nos convirtiéramos en unos de los pioneros de una nueva manera de compartir el conocimiento.

En nuestro caso, un catalizador clave fue que TED es una organización sin ánimo de lucro. No solemos pensar en ese tipo de organizaciones como en poderosos vehículos de innovación, pero en este caso concreto ese hecho ha supuesto sin duda una ayuda. Permíteme que te lo explique.

Cuando yo todavía trabajaba en revistas, empecé a invertir en una fundación sin ánimo de lucro para empezar a devolver parte de lo que ganaba. Fue esa fundación la que adquirió TED. Yo trabajo para ella sin un salario. Para mí, excluir los beneficios de la operación marcaba una clara declaración de intenciones. De ese modo me era mucho más fácil resultar creíble al decirle al mundo: «Ven a ayudarnos a construir un nuevo enfoque para descubrir y compartir ideas». Después de todo, pedimos a los asistentes que paguen mucho dinero por acudir a nuestras principales conferencias, y los conferenciantes participan sin cobrar. Es mucho más fácil hacerlo si la gente ve que está contribuyendo a un bien

común que si sabe que está contribuyendo a engrosar la cuenta corriente de alguien.

¿Cómo debía TED contribuir al bien común? El pequeño grupo de personas que dirigíamos TED en los años posteriores a la transición le dábamos muchas vueltas a esta cuestión. En realidad, TED era sólo una conferencia privada. Sí, la gente se sentía inspirada allí, pero costaba ver cómo se podía escalar esa experiencia. Nuestros primeros intentos de mejorar nuestra misión sin ánimo de lucro de TED fueron intentar un programa de becas para acercar el evento a gente que no podía permitirse pagar,[8] centrarnos más en cuestiones globales y buscar convertir la inspiración en acciones con la creación del premio TED Prize, que proporcionaba a sus ganadores un deseo de mejorar el mundo, un deseo que los demás asistentes apoyarían.

Pero en determinado momento nos pareció que debíamos encontrar la manera de compartir el contenido de TED. Las ideas y las novedades que se expresaban allí merecían un público más amplio. A principios de 2005 di con la persona ideal para abordar este problema. June Cohen conocía desde dentro muchos de los inventos clave de la Red. Era una importante ejecutiva del equipo que había desarrollado HotWired, un sitio web pionero que tuvo los primeros anuncios en internet, y había escrito un libro magnífico sobre lo que hacía falta para crear un sitio web con éxito. Además, había empezado a asistir a TED ese mismo año, y se había enamorado de la conferencia, como me había ocurrido a mí. Todas las conversaciones entre nosotros habían resultado provocadoras y muy valiosas.

June se unió a nuestro incipiente equipo y emprendió la que parecía una estrategia lógica para compartir los contenidos de TED con un público más amplio: ponerlos en televisión. Todas las conferencias de TED celebradas hasta entonces se habían grabado en vídeo, y con la existencia de todos aquellos canales por cable, seguro que a alguien le interesaría emitirlos semanalmente. ¿No? Creamos un piloto, y June se lo vendía con gran pasión a quien quisiera escucharla. El veredicto alto y claro del mundo de la televisión fue: «Bah».

«Las personas que hablan por la tele resultan aburridas», nos decían una y otra vez. Intentamos sugerir que tal vez el aburrimiento no estuviera en las personas en sí, sino en que dijeran cosas aburridas. Pero no llegamos a ninguna parte.

Entretanto, algo profundo estaba ocurriendo en la infraestructura del mundo. Entusiasmadas por el crecimiento exponencial de internet, las empresas de telecomunicaciones habían decidido invertir miles de millones de dólares en fibra óptica y en otras mejoras en el ancho de banda. Aquello permitió el despegue de una tecnología que en un principio parecía totalmente inofensiva: el video online.

Durante 2005, la cosa pasó de novedad parpadeante en un rincón de la pantalla a algo que realmente podía mirarse. Un pequeño y raro sitio web llamado YouTube salió a la luz, dedicado a publicar vídeos breves generados por los usuarios. Muchos de ellos eran de gatitos. A pesar de su apariencia *amateur*, YouTube despegó como un cohete.

En noviembre de 2005, June me planteó una idea radical: dejemos de priorizar la televisión por el momento e intentemos distribuir vídeos de las TED Talks en la Red.

De entrada, aquélla era una idea insensata. Dejando de lado la apenas aceptable calidad de los vídeos en internet en aquella época, no había ningún modelo de ingreso demostrado para algo así. ¿Tenía sentido que nos arriesgáramos a regalar nuestros contenidos? ¿No era ésa, de hecho, la única razón por la que la gente pagaba tanto por asistir a nuestros congresos?

Por otro lado, sería un paso importantísimo a la hora de potenciar la misión de una organización sin ánimo de lucro como era TED, de compartir ideas para el bien común. Además, la perspectiva de controlar nuestra propia distribución sin depender de canales de televisión resultaba emocionante. Como mínimo, valía la pena experimentar un poco.

Así fue como, el 22 de junio de 2006, las primeras seis TED Talks debutaron en nuestro sitio web. En aquella época, ted.com recibía unos mil visitantes al día, y la mayoría de ellos se limitaba a verificar datos sobre congresos pasados y futuros. Nosotros soñábamos con que la salida de aquellas charlas hiciera que aquella cifra se quintuplicara, que en el mejor de los casos consiguiéramos dos millones de visualizaciones en un año, un masivo aumento respecto a nuestra repercusión por el momento.

El primer día logramos unas diez mil visitas. Yo di por sentado que, como suele ocurrir con todos los medios de comunicación novedosos, una vez menguara el interés inicial, las cifras disminuirían rápidamente. Pero ocurrió todo lo contrario. Transcurrido un mes llegamos al millón de visualizaciones, y el número seguía creciendo.

Más emocionante aún era el tono de las respuestas que recibíamos. Habíamos dudado que las charlas pudieran suscitar ni remotamente el mismo impacto online que presencialmente. Después de todo, ¿cómo ibas a captar la atención de alguien mirando sólo a través de una ventanita situada dentro de una pantalla cuando la Red está llena de tantas otras distracciones? Aquellas reacciones nos asombraban y nos encantaban por su intensidad: «¡Uau! ¡Tengo la piel de gallina! ¡Genial, inspirador! ¡La mejor presentación que he visto en mi vida de un gráfico complejo. Tengo lágrimas en los ojos...».

De pronto parecía que la pasión que la gente experimentaba durante las conferencias se había liberado. Y aquello sólo podía significar una cosa: el experimento que habíamos hecho al publicar sólo unas cuantas TED Talks tendría que ampliarse a todos nuestros mejores contenidos. En marzo de 2007 relanzamos nuestro sitio web con cien charlas disponibles, y desde entonces TED ya no ha sido tanto una conferencia anual como una organización de comunicación dedicada a «ideas que merece la pena difundir».

Ah, y sobre nuestra preocupación de que pusiéramos en peligro el congreso regalando todo su contenido... De hecho, el efecto ha sido el contrario. Nuestros asistentes sentían una gran emoción al saber que podían compartir grandes charlas con sus amigos y colegas, y a medida que se fue corriendo la voz sobre la existencia de las TED Talks, la demanda para asistir a los congresos aumentó.

Ocho años después, el interés en las TED Talks ha crecido exponencialmente en todo el mundo. Para nuestra sorpresa y maravilla, se ha convertido en una plataforma global^[9] para la identificación y la expansión de ideas, gracias al esfuerzo de centenares de conferenciantes, miles de traductores voluntarios y decenas de miles de organizadores de eventos locales. A finales de 2015 las TED Talks se veían aproximadamente cien millones de veces cada mes, es decir, mil doscientos millones de veces al año. No es sólo TED, por supuesto. Muchas otras organizaciones también diseminan ideas en formato de vídeo. El interés en la educación online ha estallado en general. La Khan Academy, el MIT, la Universidad de Stanford y muchísimas otras han puesto al alcance de todos recursos increíbles de manera gratuita.

Si uno se detiene un poco a pensar en las implicaciones de todo ello, resulta emocionante. Planteémoslo primero desde el punto de vista de

quien da la charla. A lo largo de la historia, muchas de las personas más apasionadas respecto a una idea se han pasado años recorriendo países o continentes intentando despertar el interés del público. Siendo realistas, el mayor éxito al que alguien puede aspirar es a dar, tal vez, un centenar de charlas al año ante unos aforos que de media podrían llegar a las quinientas personas. Es decir, que ese alguien podría como máximo llegar a cincuenta mil personas al año, y para ello haría falta someterse a una actividad frenética y disponer de una gran maquinaria publicitaria. De manera similar, la mayoría de autores que venden algún libro sobre una idea sería consideran un gran éxito que lleguen a distribuirse cincuenta mil ejemplares de su libro.

Sin embargo, por internet puedes llegar a ese número de personas en un solo día. Y más de un millar de conferenciantes han conseguido que sus charlas fueran vistas por más de un millón de personas. Ello supone un salto radical en cuanto a repercusión, y muchos conferenciantes han comprobado el impacto que ello ha tenido en su trabajo.

Pero es que desde el punto de vista del espectador, las implicaciones son aún mayores. Casi todos los seres humanos nacidos en casi todos los lugares y momentos de la historia han visto su potencial limitado por un simple hecho sobre el que prácticamente no ejercían el menor control: la calidad de los maestros y mentores a los que tenían acceso. Si un joven con la capacidad intelectual de Albert Einstein hubiera nacido en Alemania en la Edad Media, de él no habría surgido ninguna revolución científica. Si una joven con la inteligencia de Marie Curie hubiera nacido en una remota aldea india hace veinte años, probablemente hoy estaría recogiendo arroz y esforzándose por criar a sus hijos.

Pero ahora, por primera vez en la historia, es posible que cualquiera en el planeta que tenga acceso a internet congrege en su casa a los mejores maestros e inspiradores. El potencial que ello representa es extraordinario.

Y no debemos verlo sólo como un proceso unidireccional, de conferenciante a espectador. La implicación más profunda de los vídeos en internet es que ha creado un ecosistema interactivo en el que todos podemos aprender de todos. De hecho, tal vez te sorprenda saber de qué grupo de personas he sacado esta idea: Madd Chadd, Jay Smooth, Kid David y Lil “C”, son los miembros estelares de la Legion of Extraordinary Dancers, la LXD. Su actuación en TED, en el año 2010,

nos impactó muchísimo a todos. Pero más asombroso para mí fue descubrir que muchas de las cosas que sabían las habían aprendido... ¡viendo YouTube!

Como dice Jon Chu, su productor:

Los bailarines han creado un auténtico laboratorio global online para la danza, en el que unos niños de Japón aprenden pasos de un vídeo de YouTube creado en Detroit, crean algo a partir de él en cuestión de días y publican un nuevo vídeo, al tiempo que unos adolescentes en California se basan en el vídeo japonés y lo remezclan con un ritmo de Filadelfia para crear un estilo de baile totalmente nuevo. Y esto está ocurriendo todos los días. Desde esos dormitorios, salones y garajes, con cámaras baratas, salen los grandes bailarines del futuro en todo el mundo.

YouTube había desencadenado una especie de concurso mundial para la innovación en el mundo del baile, haciendo que esa forma artística evolucionara a una velocidad pasmosa. Chu se había percatado de ello y había convertido YouTube en su principal fuente de captación de nuevos talentos. Y los LXD eran tan buenos que ese año los escogieron para actuar durante la ceremonia de entrega de los Oscar.

Mientras escuchaba a Chu y veía a los LXD en acción, se me ocurrió que el mismo fenómeno se estaba produciendo en el ámbito de las charlas. Los conferenciantes veían las charlas de otros conferenciantes por internet y aprendían unos de otros, buscando copiar lo que era bueno y añadir sus propias e intransferibles innovaciones.

De hecho, se veía que ese mismo fenómeno se daba para todas las habilidades que podían compartirse en vídeo, desde la decoración de tartas hasta los juegos malabares. El vídeo online proporcionaba dos cosas que hasta entonces nunca habían estado disponibles con tanta fuerza:

- visibilidad del mejor talento del mundo y
- un gran incentivo para mejorar lo que estaba ahí fuera.

El incentivo era, simplemente, la emoción de convertirse en una estrella de YouTube. La idea de conseguir todas esas visualizaciones, todos esos «me gusta», todos esos comentarios, puede motivar a alguien a esforzarse durante días o semanas para perfeccionar sus habilidades antes de grabarlas en vídeo y publicarlas. Si dedicas algo de tiempo a navegar por YouTube, descubrirás miles de comunidades específicas, que van

desde el monociclo hasta el *parkour* pasando por la videopoesía y el Minecraft, que enseñan a otros a hacer cosas asombrosas.

Este fenómeno exigía un nombre. Empecé a llamarlo «innovación acelerada por la multitud». Y, con diferencia, su aplicación más emocionante está en el mundo de las ideas.

A lo largo de toda la historia, la inmensa mayoría de las charlas dadas ante un público ha permanecido invisible salvo para quienes habían asistido a ellas. Hoy, por primera vez, es posible entrar en Internet y ver en acción a miles de conferenciantes, sobre casi todos los temas que se te ocurran. Es posible saber lo bien consideradas que están esas charlas fijándonos en la cantidad de visualizaciones que tienen, en los comentarios que reciben, etc., lo que permite filtrar las que más nos interesa ver.

De modo que, de pronto, contamos con un asombroso laboratorio a nuestra disposición. Y también contamos con un incentivo nuevo y maravilloso para que millones de personas participen en ese laboratorio. Si tu mejor opción para dar una charla es hacerlo en presencia de unos pocos colegas, o en un club local, tal vez no sientas el incentivo para prepararte de verdad. Pero ahora que lo que dices puede ser grabado y publicado en la red, todo cambia. Tu audiencia potencial es de millones de personas. ¿Cuánto tiempo estás dispuesto a dedicarle?

Estamos ante una receta para conseguir una espiral ascendente de aprendizaje e innovación, experiencias compartidas y más aprendizaje. Por eso creo que el actual renacimiento de las charlas apenas acaba de iniciarse. En TED, hemos buscado alimentarlo, sobre todo de tres maneras (además de compartiendo las TED Talks en nuestro sitio web):

1. Un evento TEDx cerca de ti

En 2009 empezamos a ofrecer licencias gratuitas a personas que quisieran organizar eventos similares a los de TED en sus localidades. Recurrimos a la etiqueta TEDx, donde la x significa que se organiza independientemente, pero también se refiere al efecto multiplicador de este programa. Para nuestra inmensa satisfacción, miles de personas han organizado eventos TEDx. Más de 2.500 se ofrecen cada año en más de 150 países. Ello ha llevado a que más de 60.000 TEDx Talks se hayan publicado en YouTube. Y un número cada vez mayor de ellas se hace

viral. Si crees que en tu trabajo no vas a poder dar la charla que querías dar, podrías plantearte la posibilidad de ponerte en contacto con tu organizador local TEDx. Tal vez el escenario perfecto te esté esperando en tu propio vecindario.[\[10\]](#)

2. Un programa infantil para formación en presentaciones

Hemos iniciado un programa gratuito para escuelas llamado TED-Ed Club, que permite a cualquier maestro ofrecer a un grupo de niños la oportunidad de dar su propia TED Talk. Una sesión, una vez por semana durante trece semanas, anima a seleccionar una idea y aconseja sobre cómo investigar sobre ella y sobre cómo desarrollar las aptitudes para preparar y dar la charla. La inyección de confianza y autoestima que reciben los niños que llegan a dar la charla es digna de verse. Creemos que formar a los escolares en el arte de dar una charla debería ser una parte fundamental del programa académico, tan importante como la lectura o las matemáticas. Va a ser una aptitud importante en las décadas venideras.[\[11\]](#)

3. Publica tu propia TED Talk

Contamos con un programa llamado OpenTED que permite a quien quiera publicar su propia charla con un formato parecido al de TED en una sección especial de nuestro sitio web. Animamos específicamente a la innovación, no sólo en el contenido sino en la manera de dar la charla. Estamos seguros de que alguien, ahí fuera, dará con una manera nueva y preciosa de compartir ideas. Tal vez seas tú.[\[12\]](#)

Y, durante el próximo decenio, al tiempo que varios miles de millones de personas tengan acceso a internet, nos entusiasma la idea de salir a buscarlos y ofrecerles una manera de aprender de los grandes maestros que pueden darles fuerza para conseguir una vida mejor, y para que compartan sus ideas y visiones únicas con los demás. Que la población mundial vaya a alcanzar los diez mil millones de personas en los próximos treinta años es abrumador. Pero lo es mucho menos si imaginamos que no sólo nos traerá más desgaste, sino también más sabiduría. La revolución en las formas de hablar en público es algo de lo que puede participar todo el mundo. Si encontramos la manera de escucharnos de verdad los unos a los otros, y de aprender unos de otros,

el futuro resplandece lleno de promesas.

21

Tu turno

El secreto del filósofo

Mi padre era oftalmólogo misionero. Dedicó su vida a intentar curar la ceguera en Pakistán, Afganistán y Somalia, al tiempo que intentaba difundir el Evangelio. Seguramente fue mejor que no llegara a ver a uno de los primeros conferenciantes que yo llevé al escenario de TED. Era el filósofo Dan Dennett, un ateo declarado. Los dos habrían disentido en casi todo. Menos en una cosa.

Hacia la mitad de su charla sobre el poder de los memes, Dennett dijo: «El secreto de la felicidad es: encuentra en tu vida algo que sea más grande que tú, y dedica tu vida a ello».

Mi padre habría estado profundamente de acuerdo con eso.

Dennett es un defensor apasionado del poder de las ideas. Ese día subrayaba un hecho extraordinario sobre los seres humanos, un hecho que es único de nuestra especie: en ocasiones estamos dispuestos a vencer nuestras necesidades biológicas por ir en busca de ideas que nos importan. Y, en opinión de Dennett —y de mi padre, y mía—, esa búsqueda es una de las claves de una vida satisfactoria y con sentido.

Nosotros, los seres humanos, somos criaturas extrañas. A cierto nivel, sólo queremos comer, beber, jugar y adquirir más cosas. Pero la vida, por el camino del hedonismo, no nos satisface. Un hermoso remedio es apartarse de ella y empezar a perseguir una idea que es más grande que nosotros.

Yo no sé cuál puede ser esa idea en tu caso. Y tal vez en este

momento tú tampoco lo sepas. Tal vez quieras potenciar una comunidad invisible en tu ciudad, o llevar a cabo alguna investigación histórica sobre algún miembro de tu familia cuyo coraje debería ser más conocido, o bien organizar campañas de limpieza en tu vecindario, o profundizar en la ciencia marina, o pasar a la acción en un partido político, o crear un nuevo elemento tecnológico, o viajar a algún lugar en el que las necesidades humanas sean cien veces mayores que en cualquier otro lugar que conozcas, o simplemente beber de la experiencia y la sabiduría de las personas que conoces.

Persigas lo que persigas, si vas realmente tras ello, te vaticino dos cosas:

- Sí, encontrarás una forma de felicidad con sentido.
- Descubrirás algo que importa más que cualquier consejo que hayas leído en este libro: descubrirás algo digno de ser explicado.

¿Y entonces qué? Pues entonces, claro está, debes compartirlo, y usar para ello toda la pasión, las habilidades y la determinación de que puedas hacer acopio. Compartirlo de una manera que, en último extremo, sólo tú sabrás hacer. Encender un fuego que propagará un nuevo conocimiento mucho más allá.

Tom Chatfield es un divulgador de tecnología que vino a dar una charla en uno de nuestros eventos. Mi colega Bruno Giussani le pidió consejo para otras personas que tuvieran que hablar en público. Esto es lo que dijo:

Lo más asombroso de una charla, para mí, es su repercusión potencial. La breve charla que estás a punto de dar tiene el potencial no sólo de llegar a centenares de miles de personas, sino de desencadenar muchos miles de conversaciones. Por eso, el consejo básico que te daría es que te obligaras todo lo que pudieras a ser atrevido y valiente, que intentaras salir de la zona de confort de lo que sabes con seguridad, o de lo que otros ya han dicho, y proporcionaras al mundo unas preguntas y una inspiración que suscitaran mil conversaciones. No se trata tanto de tener razón, ni de estar a salvo —me parece a mí—, como de contar con una oportunidad asombrosa de crear algo que generará otras ideas.

Esa cita me encanta. Quiero un futuro en el que la gente realice su potencial y le dé un empujoncito al mundo. Estoy convencido de que plantar una idea valiosa es la máxima repercusión a la que puede aspirar un individuo. Porque, en un mundo interconectado, esa idea, una vez que

está bien plantada, es capaz de propagarse ella sola. Es ilimitado el número de personas a las que puede influir, tanto ahora como en el futuro.

Pero ¿qué pasa con aquellos que le darían un empujoncito al mundo en la mala dirección? ¿Acaso al hablar en público no se puede hacer un mal, así como se hace un bien?

Así es, en efecto. Desde demagogos hasta cínicos destructores de almas; las pruebas de ello son numerosas.

Aun así, no creo que exista una simetría total en este punto. Tenemos poderosas razones para creer que el crecimiento acelerado de la transmisión oral de las ideas va a decantarse del lado positivo.

Permíteme que lo explique.

Como hemos aprendido, para dar una charla eficaz quien habla debe acudir a quien escucha y decirle: «Vamos, construyamos algo juntos». El que habla ha de demostrarle por qué merece la pena construir la idea. Se da un acercamiento. Una llamada a compartir valores, deseos, esperanzas y sueños.

En ciertas circunstancias, se puede pervertir mucho ese proceso. Es posible agitar a una multitud. Inflamarla en el odio. Se pueden propagar como reales ideas falsas del mundo. Pero eso es algo que, a lo largo de la historia, al menos hasta cierto punto, ha ocurrido siempre cuando quienes escuchan están aislados del resto del mundo. La llamada que hace quien habla no es universal, es tribal. Es «nosotros» contra «ellos». Y a esas personas que escuchan se las priva del conocimiento de hechos básicos.

Pero cuando estamos más estrechamente interconectados — cuando la gente tiene plena visibilidad del mundo y de los demás— empieza a ocurrir algo distinto. En ese caso, los conferenciantes más influyentes serán aquellos que consigan beber de esos valores y sueños que la mayoría comparte ampliamente. Serán aquellos que recurran a argumentos basados en hechos que muchas personas —y no sólo unas pocas— vean como verdaderos.

Imaginemos a dos religiosos que se dirigen al público con la pretensión de influir en el mundo entero. Uno de ellos habla de la superioridad de su religión sobre todas las demás e insta a la conversión en masa. El otro se fija en que el valor más profundo de su religión, la compasión, también lo comparten todas las demás religiones. Decide que hablará sobre eso, y hace el esfuerzo de hablar en unos términos universales a los que responderán —y por los que se conmoverán—

personas de otras religiones. ¿Cuál de los dos tiene una audiencia potencial mayor y conseguirá una mayor repercusión a largo plazo?

O imaginemos a dos líderes políticos globales, uno de los cuales apela sólo a los intereses de una raza, y el otro se dirige a todos los miembros de la humanidad. ¿Cuál obtiene mayor apoyo al final? Si fuera el caso que los seres humanos fuéramos irredimiblemente xenófobos, cerrados de mente, racistas, entonces sin duda el segundo político no albergaría la menor esperanza. Pero yo no creo que ése sea el caso. Creo que lo que compartimos tiene mucho más sentido, y es mucho más profundo, que aquello en lo que diferimos. Todos sentimos hambre, todos tenemos anhelos, todos sufrimos, reímos, lloramos y amamos. Todos sangramos. Todos soñamos. Todos somos capaces de empatía, de ponernos en el lugar de otros. Y los líderes visionarios pueden (como puede cualquiera con el valor para levantarse y decir algo) beber de esa humanidad compartida y alimentarla.

Antes me he referido al poder de la razón a largo plazo. La razón, por su naturaleza misma, busca mirar el mundo no desde una perspectiva individual, sino desde la perspectiva de todos nosotros. La razón rechaza argumentos que digan «Quiero que ocurra esto porque es algo que me interesa a mí», y favorece los que se inclinan por «Éste es el motivo por el que todos deberíamos querer que ocurriera esto». Si la razón no lo hiciera, nunca podría haberse convertido en la moneda corriente del debate que permite a los seres humanos estar de acuerdo. Cuando decimos «Sé razonable», eso es exactamente lo que queremos decir. Decimos: «Por favor, contempla este asunto desde una perspectiva más amplia».

El poder de la razón, combinado con la creciente interconexión de los asistentes a una charla, decanta la balanza de la influencia a favor de aquellos que cuando hablan en público están dispuestos a ponerse en el lugar de todos nosotros, no sólo de los miembros de su propia tribu. Es posible que éstos consigan momentos de poder, pero serán aquellos los que a la larga ganarán.

Por eso creo profundamente en la brillante afirmación de Martin Luther King: «El arco del universo moral es largo, pero se dobla hacia la justicia». Es cierto que existe la flecha de la historia. Es cierto que existe el progreso moral. Si volvemos la cámara hacia atrás por un instante y la alejamos de los males del momento que dominan las noticias, veremos

que el progreso es evidente en la historia de los últimos siglos, entre otras cosas en la repercusión del propio Martin Luther King. Y es más que probable que así siga siendo.

A medida que los seres humanos sigamos acercándonos cada vez más, no sólo gracias a la tecnología, sino también a través de una comprensión mutua más profunda, encontraremos más modos de ver los unos en los otros las cosas que nos importan mutuamente. Y así es como se derriban las barreras y como se unen las almas humanas.

No es algo que vaya a ocurrir enseguida, ni fácilmente. Este tipo de cambio es multigeneracional. Y hay muchos desastres imaginables que podrían destruir su curso. Pero al menos tenemos una oportunidad.

Hablar unos con otros es fundamental para alimentar ese cambio. Estamos hechos para reaccionar a la vulnerabilidad de los demás, a su sinceridad y a su pasión, siempre y cuando tengamos la oportunidad de verlas. Y hoy esa oportunidad existe, la tenemos.

Al fin y al cabo es bastante sencillo. Estamos conectados físicamente unos a otros como nunca hasta ahora. Ello implica que nuestra capacidad de compartir nuestras mejores ideas con los demás importa más de lo que ha importado nunca. La mayor lección que yo he aprendido escuchando una charla de TED es ésta: «El futuro aún no está escrito. Todos, colectivamente, nos encontramos en el proceso de escribirlo».

Hay una página en blanco, y un escenario vacío, esperando tu aportación.

Agradecimientos

Como todas las ideas, las que se ofrecen en este libro tienen muchos padres.

Me he pasado horas y más horas con mis colegas más próximos de TED, sobre todo con Kelly Stoetzel, Bruno Giussani y Tom Rielly, intentando comprender la esencia de una gran TED Talk. Este libro es tan suyo como mío.

Hemos estado en contacto con muchos de los mejores pensadores y conferenciantes, y hemos buscado ávidamente sus conocimientos sobre la importancia de las ideas, así como sobre todos los aspectos relativos a la conversión de dichas ideas en palabras memorables. Mención especial merecen Steven Pinker, David Deutsch, sir Ken Robinson, Amy Cuddy, Elizabeth Gilbert, Dan Pallotta, Daniel Kahneman, Bryan Stevenson, Dan Gilbert, Lawrence Lessig, Amanda Palmer, Pamela Mayer, Brené Brown, Allan Adams, Susan Cain, Steven Johnson, Matt Ridley, Clay Shirky, Daniel Dennett, Mary Roach, Rory Sutherland, Sarah Kay, Rives, Salman Khan y Barry Schwartz. En realidad, hemos aprendido de todos y cada uno de quienes han venido a hablar en TED, y sentimos una inmensa gratitud hacia todos ellos por el regalo que nos han ofrecido. Gracias, también, a nuestros *coaches* favoritos dedicados a la exposición pública de las ideas: Gina Barnett, Abigail Tenenbaum y Michael Weitz.

Muchas de las personas que pertenecen desde hace tiempo a la comunidad TED nos han demostrado un gran apoyo durante los últimos quince años, y nos han ayudado a imaginar lo que podría llegar a ser TED. Scott Cook, Sunny Bates, Juan Enriquez, Chee Pearlman, Tim Brown, Stewart Brand, Danny Hillis, Cyndi Stivers, Rob Reid, Arch Meredith, Stephen Petranek... Sois lo mejor. Y hay muchísimos más.

No sé bien cómo, pero algunas de las personas más ocupadas del mundo sacaron tiempo para leer una versión inicial del presente texto y ofrecerme valiosos consejos, entre ellas Helen Walters, Michelle Quint, Nadia Goodman, Kate Torgovnick May, Emily McManus, Beth Novogratz, Jean Honey, Gerry Garbulsky, Remo Giuffre, Kelo Kubu, Juliet Blake, Bruno Bowden, Rye Barcroft, James Joaquin, Gordon Garb y Erin McKean.

Un cálido agradecimiento a mi agente, John Brockman, pródigo en milagros, así como a mi brillante corrector, Rick Wolff (a quien he prohibido suprimir el adjetivo «brillante» en este caso concreto, aunque él acertadamente eliminó casi todos los demás que yo había escrito), a mi incansable correctora ortotipográfica, Lisa Sacks Warhol, y a todo el equipo de Houghton Mifflin Harcourt. Ha sido un placer trabajar con todos.

Richard Saul Wurman, nada de todo esto habría ocurrido sin ti. June Cohen, gracias por tus once años en TED y por llevar las primeras TED Talks a internet. Mike Femia y Emily Pidgeon, gracias por la asesoría en cuestiones de diseño. A todo el equipo de TED, simplemente... ¡Uau! Me asombra todo lo que hacéis. Especialmente tú, Susan Zimmerman.

A nuestro ejército de traductores voluntarios, gracias por llevar al mundo las TED Talks. A las decenas de miles de voluntarios de TED, siento un profundo respeto por la pasión y la genialidad que destilan todos los eventos que organizáis. A la comunidad global de TED... En última instancia, todo esto depende de vosotros. Sin vosotros, miles de ideas importantes quedarían sin difundir.

A mis extraordinarias hijas, Elizabeth y Anna: no tenéis ni idea de lo orgulloso que estoy de vosotras, ni de cuánto he aprendido de vosotras. Y, finalmente, a la fuerza de la naturaleza con la que me casé, Jacqueline Novogratz... Gracias y mil veces gracias por tu amor y tu inspiración, todos los días.

Apéndice

Charlas referenciadas en el texto

Consultables en una única lista de reproducción en www.ted.com/tedtalksbook/playlist. [Para consultar las charlas con subtítulos en español: <http://www.ted.com/talks?q=Diana+Nya+d+&language=es&sort=newest>]

Página	Conferenciante	Título de la TED Talk
4	Monica Lewinsky	El precio de la vergüenza
6-8	Chris Anderson	Transición de la organización sin ánimo de lucro de TED
11	Sophie Scott	Por qué nos reímos
33	Robin Murphy	Rescate en desastres mediante robots
49, 203	Kelly McGonigal	Cómo convertir al estrés en tu amigo
50-51, 174	Brené Brown	El poder de la vulnerabilidad
51-52	Sherwin Nuland	Sherwin Nuland y la terapia de electroshock
53, 203	Ken Robinson	Ken Robinson dice que las escuelas matan la creatividad
57-58	Dan Pink	Dan Pink en la sorprendente ciencia de la motivación
59-60	Ernesto Sirolli	¿Quiere ayudar a alguien? Cállese y escuche
68-69	Eleanor Longden	Las voces en mi cabeza

69	Ben Saunders	Al Polo Sur ida y vuelta: los más duros 105 días de mi vida
69, 140	Andrew Solomon	Cómo los peores momentos de nuestra vida nos hacen ser quienes somos
72-77	Dan Gilbert	¿Por qué somos felices?
81	Deborah Gordon	Deborah Gordon cava y disfruta de las hormigas
83	Sandra Aamodt	Por qué las dietas usualmente no funcionan
83, 203	Hans Rosling	Dejen que mi conjunto de datos cambie su mentalidad
83	David Deutsch	Una nueva forma de explicar la explicación
83	Nancy Kanwisher	Un retrato neuronal de la mente humana
83	Steven Johnson	De dónde provienen las buenas ideas
83	David Christian	La historia grande
83-85	Bonnie Bassler	Bonnie Bassler habla de cómo se comunican las bacterias
86-87	Steven Pinker	Steven Pinker sobre el mito de la violencia
88-89	Elizabeth Gilbert	Sobre darle alas a tu creatividad
89	Barry Schwartz	Sobre la paradoja de elegir
91-92, 95	Dan Pallotta	La forma de ver la beneficencia es totalmente incorrecta
98-99	David Gallo	David Gallo habla sobre la vida en los océanos profundos
102, 103-104	Jeff Han	Jeff Han demuestra su innovadora pantalla táctil
103	Markus Fischer	Un robot que vuela como un pájaro
158	Maysoon Zayid	Tengo 99 problemas y la parálisis cerebral es sólo uno de ellos
158	Jamie Oliver	El deseo TED de Jamie Oliver. Enseñarle a todos los niños acerca de la comida
158-159	Zak Ebrahim	Soy el hijo de un terrorista y así elijo la paz
159-160	Alice Goffman	Cómo preparamos a unos jóvenes para la universidad y a otros para la cárcel
160	Ed Yong	Grillos suicidas, cucarachas zombis y otros cuentos de
161-162	Michael Sandel	Por qué no debemos confiar nuestra vida
162	V. S. Ramachandran	Vilanyur Ramachandran habla sobre sus mentes

162	Janna Levin	El sonido del universo
163	Alexa Meade	Tu cuerpo es mi lienzo
163-164	Elora Hardy	Casas mágicas hechas de bambú
169-170	David Eagleman	¿Podemos crear nuevos sentidos para los humanos?
170, 203	Amy Cuddy	El lenguaje corporal moldea nuestra identidad
170-171, 203	Jon Ronson	¿Qué sucede cuando la humillación en línea se descontrola?
171	Bill Stone	Bill Stone explora las cavernas más profundas del mundo
171-172	Diana Nyad	Nunca, jamás se rindan
172	Rita Pierson	Todo niño necesita un campeón
173	Esther Perel	Repensando la infidelidad... una charla para quien haya amado alguna vez
173	Amanda Palmer	El arte de pedir
174-175	Bryan Stevenson	Tenemos que hablar de una injusticia
200-201	George Monbiot	Para más maravillas, «resolvajicemos» el mundo
212	Roman Mars	Por qué algunas banderas pueden ser las peores jamás diseñadas
216–217	Lawrence Lessig	Nosotros, el Pueblo, y la República debemos reclamar
220	Reuben Margolin	Esculpiendo ondas en madera y tiempo
243	The LXD	En la era de internet, el baile evoluciona
247	Dan Dennett	Dan Dennett y los memes peligrosos

Notas

- [1]. Junto con la lógica, la gramática, la aritmética, la geometría, la astronomía y la música.
- [2]. En TEDx, unos organizadores locales solicitan una licencia gratuita que les da derecho a organizar un evento como los de TED en sus instalaciones. Ocho o nueve eventos de estas características tienen lugar todos los días en algún lugar del mundo.
- [3]. En inglés, *happiness* («felicidad») suena fonéticamente parecido a *a penis* («un pene»), sobre todo de acuerdo con la pronunciación francesa. (*N. del t.*)
- [4]. Por supuesto, la idea de Sophie Scott podría ser perfeccionada o refutada por investigaciones futuras. En este sentido, las ideas son siempre provisionales. Pero una vez que una idea se ha formado en nuestra mente, nadie puede quitárnosla sin nuestro consentimiento.
- [5]. He sido amable y he cambiado un par de detalles.
- [6]. ATL: Acrónimo de tres letras.
- [7]. No está claro que lo dijera exactamente con estas palabras, pero la idea se le atribuye a él.
- [8]. Bajo el liderazgo de Tom Rielly, el programa de becas TED Fellows ha atraído a más de cuatrocientos becados durante los últimos diez años, una red global de talento que ha aportado energía a todos los recientes congresos de TED.

[2]. En TEDx, unos organizadores locales solicitan una licencia gratuita que les da derecho a organizar un evento como los de TED en sus instalaciones. Ocho o nueve eventos de estas características tienen lugar todos los días en algún lugar del mundo.

Charlas TED
Chris J. Anderson

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Título original: *Ted Talks*

© del diseño de la portada, Mike Femia

© Chris J. Anderson, 2016

© de la traducción, Juanjo Estrella, 2016

© Centro Libros PAPF, S. L. U., 2016

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.

Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): octubre de 2016

ISBN: 978-84-9875-434-6 (epub)

Conversión a libro electrónico: Àtona - Víctor Igual, S. L.
www.victorigual.com