

El arte de presentar

**CÓMO PLANIFICAR, ESTRUCTURAR,
DISEÑAR Y EXPONER PRESENTACIONES**



GONZALO ÁLVAREZ MARAÑÓN

El arte de presentar

El arte de presentar

**Cómo planificar, estructurar, diseñar
y exponer presentaciones**

Gonzalo Álvarez Marañón

Parte I

Fundamentos: Empieza la casa por los cimientos, no por el tejado

Capítulo 1

Presentar es un arte

«El arte es cualquier cosa que sea creativa, apasionada y personal. El verdadero arte resuena con el receptor, no sólo con el creador. (...) Un artista es alguien cuyo coraje, intuición, creatividad y valentía desafian el statu quo.»

Seth Godin,
¿Eres imprescindible?

Componer canciones es un arte. ¿Y las presentaciones? Mucho gente me pregunta por qué sostengo que presentar es un arte: «¿Por qué hablas de *El arte de presentar*?». Posiblemente hasta tú te hayas hecho esa misma pregunta al leer el título de este libro. ¿Acaso lo digo porque considero que hay que ser un artista para presentar? No.

Creo con todo mi corazón que el arte, para ser verdadero, debe producir un cambio en quien lo recibe. **Si no hay cambio, no hay arte.** Para mí ésa es la medida del arte, y no la pericia técnica o las cualidades estéticas. Si sólo fuera cuestión de técnica, un artista podría ser sustituido por una máquina.

En el arte siempre existe un presente, un regalo por parte del artista. Algo que no puede pagarse con dinero. El cambio que produce en quien lo recibe no tiene precio.

No temas equivocarte, teme no probar nada nuevo

El arte no está libre de defectos. No te obsesiones con la perfección. Las creaciones extraordinarias nunca cumplen las especificaciones porque, si lo hicieran, podrían estandarizarse y dejarían de despertar admiración.

El arte de presentar no tiene que ver tanto con crear transparencias bonitas como con comunicar ideas que cambien a los oyentes a través de tu historia, de tu pasión y de tu diseño. Una presentación no tiene que ser decorativa: será puro arte en la medida en que cambie a la audiencia.

Te transformas en un artista de las presentaciones cuando éstas constituyen un regalo personal con el potencial de cambiar a quienes lo reciben. En veinte minutos puedes dar algo a una persona que lleve consigo el resto de sus días. ¿Puedes imaginar mayor regalo?

No busques más, el arte ya está dentro de ti

Como ves, no hay que ser un artista en el sentido tradicional del término para realizar grandes presentaciones. Si eres un buen comunicador no tienes por qué ser diseñador, ni dibujante, ni actor. En su lugar, pregúntate:

¿Soy capaz de poner pasión y contagiar emoción en mis intervenciones?

¿Antepongo los intereses de quienes me escuchan a los míos propios?

¿Estoy dispuesto a inspirar un cambio en este público con mis exposiciones?

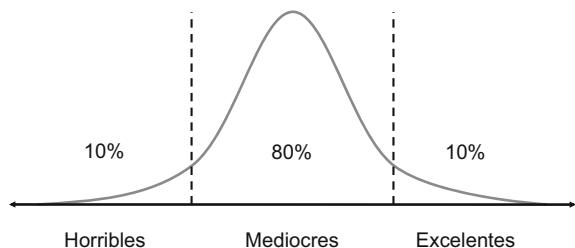
Si la respuesta a todas las preguntas es afirmativa, entonces ya eres por derecho propio un maestro del arte de presentar. El resto no son más que meras cuestiones técnicas que desde mi experiencia tendré mucho gusto en compartir contigo a lo largo de estas páginas.

Las presentaciones mediocres son invisibles

«El mundo real no es un lugar, es una excusa. Es una justificación para no arriesgar.»

Jason Fried y David H. Hansson,
Reinicio

No sé en tu caso, pero en el mío, entre tesis, tesinas, foros de inversión, eventos, inauguraciones, presentaciones de libros, talleres, reuniones, seguimiento de proyectos, ruedas de prensa y demás, asisto a cientos de charlas y conferencias al cabo del año. Si representásemos en una gráfica cuántos de esos actos son horribles, mediocres y excelentes, comprobaríamos que se trata de una distribución gaussiana: aproximadamente el 10 por ciento de las presentaciones es horrible, el 80 por ciento, mediocre, y el 10 por ciento, excelente. Nuestro objetivo es desplazar nuestras presentaciones todo lo posible hacia la derecha, hacia ese glorioso 10 por ciento.



Cuenta Seth Godin¹ que el hecho de ver vacas cuando se conduce por una carretera pintoresca puede resultar interesante al principio, pero rápidamente se vuelve aburrido. Una vaca es igual a otra vaca. Claro que si hubiera una vaca púrpura..., ¡qué interesante!

Las presentaciones son cada día menos y menos eficaces. Cualquiera de ellas es igual a otra. La gente está harta de ver las mismas presentaciones de siempre: PowerPoint y más PowerPoint. ¡Basta ya! Necesitas una vaca púrpura en cada una de las tuyas. El 80 por ciento de las que ves en las salas de congresos y conferencias del mundo entero son iguales unas a otras, indistinguibles entre sí, invisibles.

¿Quieres que tus intervenciones descuellen? ¿Quieres que hablen de ti, de tu producto, de tu empresa? ¿Quieres ser recordado? **Si al crear y exponer tus presentaciones dejas que las ruedas de tu carro avancen por los viejos surcos, llegarás a los mismos aburridos destinos de siempre.** Salirse de los viejos surcos es arriesgado porque puedes llegar a destinos insospechados. Pero sólo esos nuevos destinos serán dignos de ser recordados, comentados y admirados.

O encajas o destacas

Tememos sobresalir, no nos gusta destacar: preferimos encajar, pasar inadvertidos. Por eso nos refugiamos detrás de transparencias antes que salir a hablar a pecho descubierto. Anteponemos un documento muerto al acto vivo de comunicar. Volcamos datos desde la cabeza en vez de contar historias desde el corazón.

Con esta actitud, nuestras presentaciones no descuellan ni para bien ni para mal. No serán excelentes, pero tampoco horribles. No llamarán la atención ni en una dirección ni en otra. Serán, en definitiva, invisibles. ¿Eso es lo que quieras para ti y para tu empresa? ¿Que nadie se acuerde cuando termine tu exposición?

En este libro te propongo un enfoque radicalmente nuevo de las presentaciones, que chocará frontalmente con lo que estás acostumbrado a ver y a hacer. Será muy distinto de lo que te imponen en tu empresa. Te propongo llevar tus charlas al siguiente nivel. Al principio te sentirás incómodo y cometete-

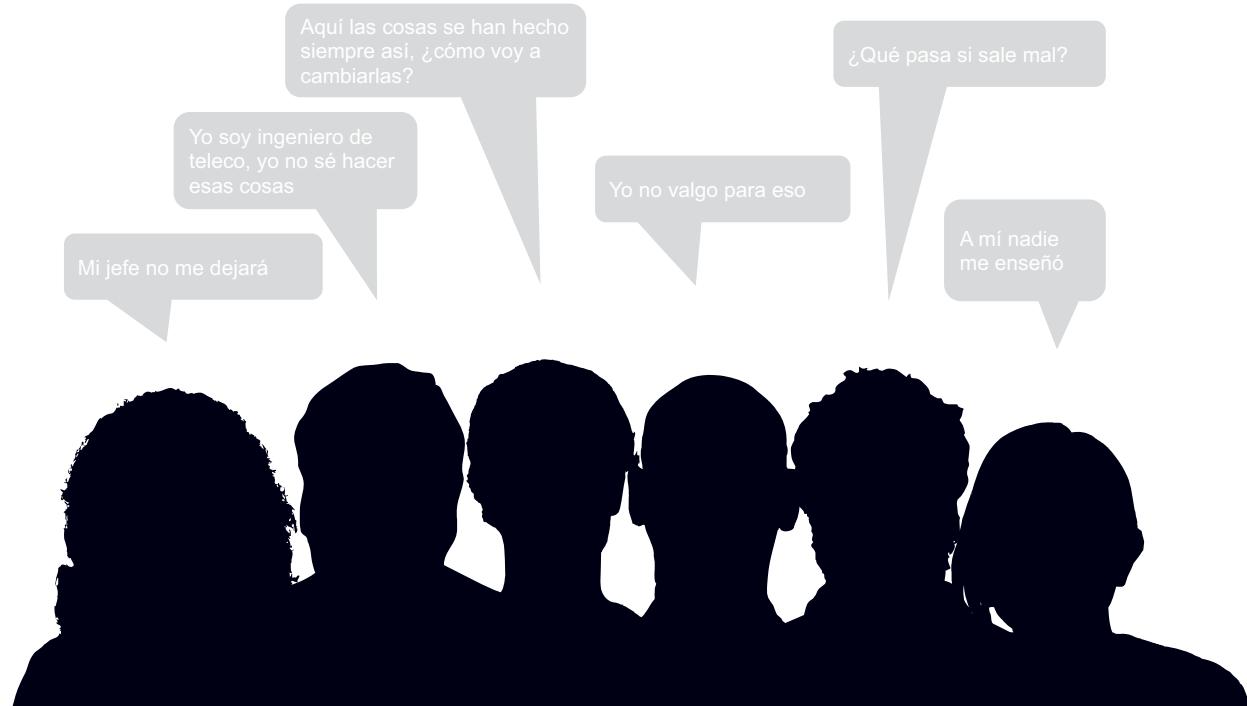
rás errores. Explora, experimenta, innova. A la larga, buscar siempre la seguridad en todo lo que haces es el camino más arriesgado.

Nuestras creencias limitan drásticamente lo que llegamos a hacer con nuestros propios recursos internos

Nuestras creencias son atajos para no pensar y excusas para no actuar. En la medida en que no te desprendas de tus

viejas creencias limitadoras y las sustituyas por otras que sean potenciadoras de tus capacidades, cargarás sobre tus espaldas con un lastre que te dificultará el avance hacia la construcción de una sólida identidad como orador.

Este libro te proporcionará las herramientas necesarias para que aprendas a dibujar tu propio mapa. Te revelará las claves para situar tus presentaciones en el 10 por ciento de las excelentes.



Presentar
es un arte

Las presentaciones
son un regalo personal

Pueden cambiar a
quienes las reciben

No temas equivocarte,
teme no probar nada
nuevo

No busques más, el
arte ya está dentro
de ti

Las presentaciones
mediocres son
invisibles

Buscar la excelencia
exige correr riesgos

Pon una vaca púrpura
en cada una de tus
presentaciones

No te dejes limitar
por tus creencias
preestablecidas

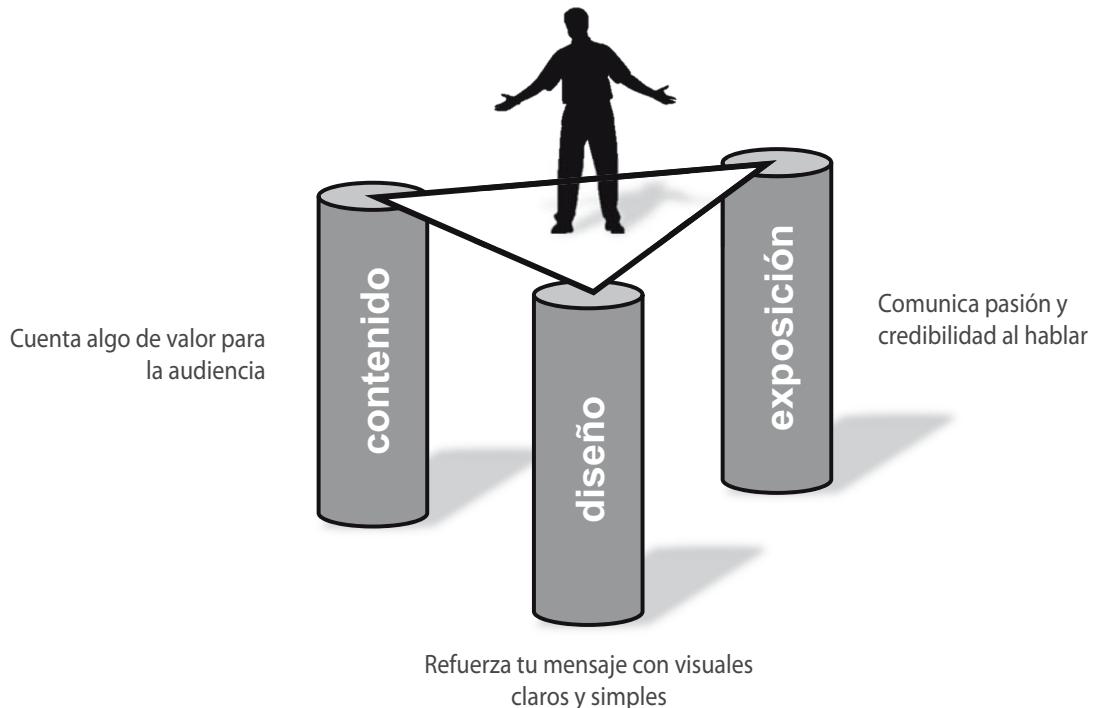
Capítulo 2

Construye tu presentación sobre pilares sólidos

«Saber expresar una idea es tan importante como la idea misma.»

Aristóteles

Si, según la canción, «tres cosas hay en la vida: salud, dinero y amor», las presentaciones multimedia sólidas se apoyan a su vez sobre tres pilares firmes: contenido, diseño y exposición. Las presentaciones que inspiran a las audiencias a cambiar, que dejan una huella indeleble en los asistentes, alcanzan un equilibrio razonable entre un contenido original, un diseño agradable y una exposición apasionada. Elimina cualquiera de las tres patas y la presentación se tambaleará.



Cuenta algo valioso de interés para la audiencia

Una buena presentación debe aportar contenido de calidad: ideas estimulantes o rompedoras, conocimiento nuevo y actualizado, datos veraces y contrastados, historias originales e inspiradoras, ejemplos o estudios de casos prácticos e ilustrativos, siempre de interés para la audiencia. Las ideas constituyen la columna vertebral de la presentación. Muchas presentaciones cojean precisamente por carecer de buenas ideas, por pretender enlatar demasiadas o por mostrarlas sin una estructura clara. Un ponente sin un pensamiento sólido y reflexivo no desarrollará una buena intervención por llamativas que sean sus transparencias y magnífica que resulte su técnica de exposición oral.

Los dos primeros objetivos de este libro son ayudarte a planificar y estructurar el contenido de tus presentaciones. Los capítulos de las partes II y III están dedicados a ello.

Muestra visuales que ayuden a comprender tu mensaje

No olvides que un diseño adecuado es el mejor aliado de un buen ponente en las presentaciones multimedia. Cuando el orador tiene calidad y el contenido es interesante, resulta doblemente frustrante que los elementos visuales no estén a la altura. Al final, la charla queda deslucida y el público se marcha con mal sabor de boca porque aun de un modo inconsciente percibe que algo faltaba. Efectivamente, un buen diseño es lo que se echaba de menos.

El tercer objetivo de este libro consiste en ayudarte a elaborar eficazmente los visuales de tu presentación y conocer las distintas formas de diseñar el texto, cómo incluir los elementos multimedia y la manera de utilizar los mejores gráficos para comunicar datos. En los capítulos de la parte IV encontrarás todo lo necesario para crear grandes visuales.

Comunica no sólo con tus palabras, también con el cuerpo y con la voz

En una brillante conferencia, oí explicar al famoso presentador de televisión Manuel Campo Vidal que los españoles comunicamos tan mal porque de niños no nos sacaban a la pizarra, a diferencia de lo que ocurre en otros países. En España, el canal de transmisión de conocimiento del profesor al alumno es oral, mientras que el de retorno, del alumno al profesor, es escrito. En nuestro sistema educativo, salir a la pizarra se considera un castigo. Y claro, cuando luego saltamos a la vida profesional llega el «llanto y crujir de dientes» a la hora de hablar en público. Saber hablar bien es hoy más que nunca una necesidad, ya que el modo de expresarse está convirtiéndose cada vez más en una vara de medir la profesionalidad en la actividad laboral.

El cuarto objetivo de este libro es ayudarte a exponer con confianza y naturalidad, de manera que aprendas a dominar las posturas, las expresiones, los gestos, el atuendo, la posición, los movimientos, la entonación, el entusiasmo, las pausas y la mirada, con el fin de conectar con la audiencia y superar el miedo a hablar en público. En los capítulos de la parte V obtendrás todos los recursos que necesitas.

Toda presentación persigue tres objetivos

«La verdadera elocuencia consiste en decir todo lo debido y en no decir más de lo debido.»

François de la Rochefoucauld

Existen tres objetivos² para cualquier tipo de conferencia, ya sea científica, comercial o financiera. No suponen un fin en sí mismos, sino un medio para conseguir inspirar un cambio en la audiencia que la ayude a pasar de una situación de carencia o desequilibrio a una de plenitud o equilibrio.



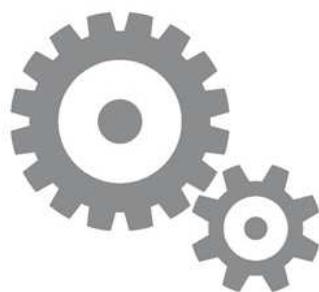
CONECTAR CON LA AUDIENCIA

Conviene conectar con los objetivos e intereses de tu audiencia a nivel intelectual, emocional y ético
Conviene conectar con los objetivos e intereses de tu audiencia a nivel intelectual, emocional y ético



DIRIGIR Y MANTENER LA ATENCIÓN

Conviene incluir elementos en tu presentación que capten la atención y guíen a tu audiencia hacia lo más importante



FOMENTAR LA COMPRENSIÓN Y EL RECUERDO

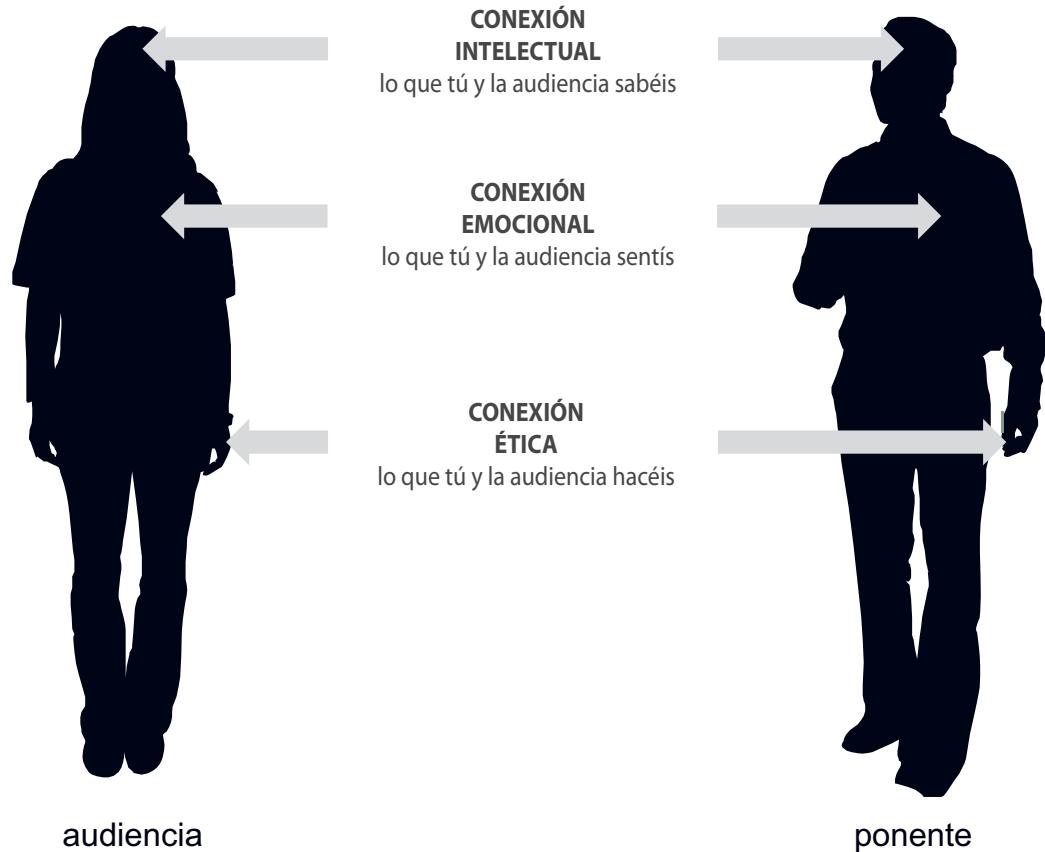
Conviene que tu presentación sea fácil de seguir, digerir y recordar

Conectarse es tender puentes

«No puedes dar algo que no tienes, no puedes contar algo que no conoces, no puedes compartir algo que no sientes.»

John C. Maxwell,
El poder de las relaciones

Conectarse con la audiencia es crear un puente entre lo que puedes ofrecer y lo que la audiencia necesita recibir. Debes derribar los muros interpuestos entre tú y tu audiencia y construir con esas piedras un puente que una tu mundo con el de tus oyentes.



Conecta intelectualmente desde lo que tú y tu audiencia sabéis

Una vez que conocemos algo, nos es muy duro imaginarnos qué implica no conocerlo. En consecuencia, nos es difícil compartir nuestro conocimiento con otros porque somos incapaces de recrear el estado mental de nuestra audiencia.

Si das por hecho que tu público posee la misma información o igual conocimiento que tú y no es así, no lograrás conectar con él. Éste es el problema de la mayoría de los oradores: saben tanto sobre un tema que terminan quedándose solos cuando hablan sobre él: han olvidado cómo era vivir sin ese conocimiento que entonces dominan, han perdido la capacidad de empatía, es decir, de ponerse en el mismo lugar que el otro. El resultado final es que uno termina hablando para sí mismo y no para quienes le escuchan. Cuando se muestra la última transparencia con la lista de conclusiones, se tiene la sensación de haber comunicado las ideas, cuando en realidad lo único que se ha hecho ha sido *vomitar* datos sin digerir.

Conecta emocionalmente desde lo que tú y tu audiencia sentís

Sólo si sientes pasión por el tema de tu charla, podrás contagiar entusiasmo a la audiencia. Sin éste, jamás conectarás con la audiencia. Los oradores más cautivadores en negocios, ciencia e ingeniería son los que aman su materia y la conocen a fondo. Si no estás interesado en el contenido de tu presentación ni te entusiasmas con él, ¿cómo esperas que importe a tu público?

Para conectar emocionalmente con quienes te escuchan no sólo debes apasionarte por tu tema, sino que también es importante cómo les haces sentir. John C. Maxwell nos aporta valiosísimos consejos en este sentido:³

- **Deben sentir que disfrutas estando con ellos y que deseas ayudarlos.** Muéstrales que en ese momento no hay otro lugar en el que te gustaría estar más

que allí con ellos; comunícales tu deseo de aportarles valor; recíprocamente, hazles saber cómo ellos o su organización te aportan valor a ti; diles que el tiempo que pases con ellos es tu máxima prioridad en ese día.

- **Deben sentirse apreciados como si fueras su amigo.** Si consideras que tu mensaje y tú mismo sois más importantes que la audiencia, creará una barrera invisible que te impedirá conectar con ella. Demuestra que la aprecias haciendo algo que estime especial: expresa tu consideración por los asistentes y por la ocasión en cuanto puedas; crea contenido único para cada público; mira a cada miembro del auditorio como una persona valiosa para ti y para el resto; cuando termines, diles cuánto has disfrutado de su compañía.
- **Deben sentir que eres auténtico y vulnerable, no perfecto.** Maxwell nos advierte contra el peligro de querer aparentar perfección: «Si quieres impresionar a tu audiencia, háblale de tus éxitos; ahora bien, si quieres que se identifique contigo, háblale de tus fracasos». No te muestres como un dios, sino como una persona igual que tus oyentes. Para ser creíble no tienes que ser perfecto, debes estar dispuesto a admitir la imperfección.
- **Deben sentir que estás conversando con ellos, no dogmatizando desde las alturas.** El modelo de presentación tradicional reproduce el arquetipo del rey absolutista: el ponente omnisciente inalcanzable subido al trono de su sabiduría infinita imparte conocimiento desde el estrado a una multitud de súbditos ignorantes que beben con temor reverencial sus palabras sin osar interrumpirlas ni cuestionarlas. Consigue que tus interlocutores se sientan más inteligentes, más confiados, con capacidad de dar lo mejor de sí mismos desplegando posibilidades que no sabían que tenían.
- **Deben sentir que crees en ellos y que pueden creer en sí mismos.** Tienes que creer en las personas ante las que hablas si quieres ayudarlas a realizar grandes obras. Trata a los demás no como las personas que son, sino como las que podrían llegar a ser, y recibirán la inspiración para elevarse a la altura de las expectativas. Da lo mejor de ti

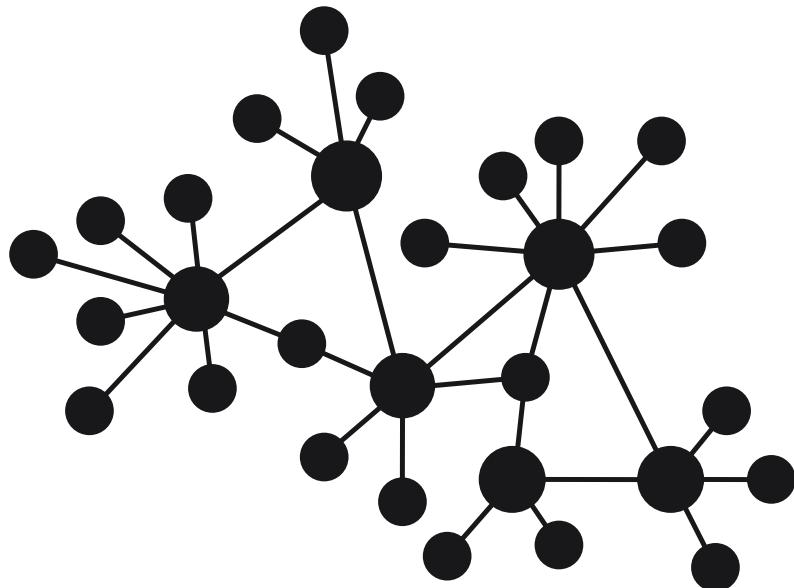
mismo a la audiencia y ella podrá dar lo mejor de sí misma. En lugar de darle instrucciones sobre cómo actuar, insípirala para que desee actuar.

Conecta éticamente desde lo que tú y tu audiencia hacéis

No conectarás con el auditorio si no confía en ti. Durante una presentación, tus actos presentes y pasados hablan tan alto que no dejan que el público oiga tus palabras. Para que resultes creíble, lo que dices debe estar en sintonía con lo que haces. Para conectar con los oyentes, debes encarnar el cambio que deseas inspirar en ellos, tienes que poseer las habilidades sobre

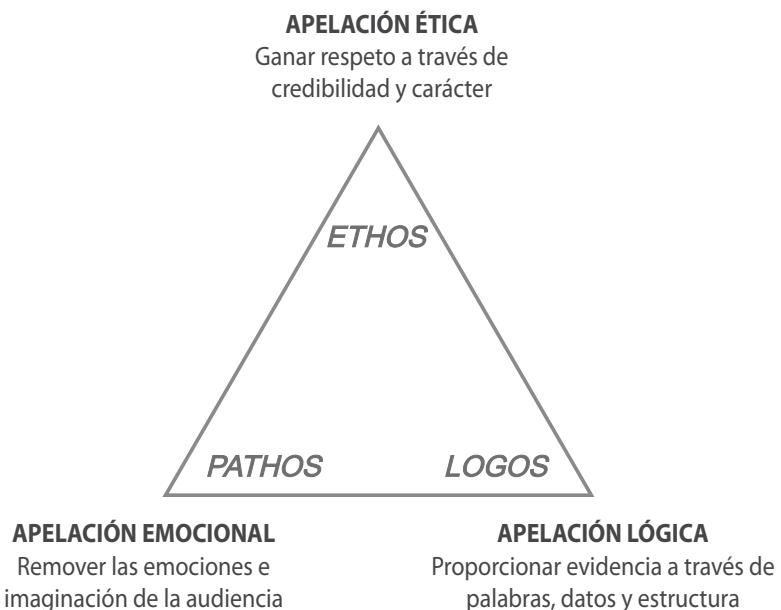
las que enseñas, debes vivir lo que comunicas, porque tú eres tu mensaje.

¿Qué valores y creencias pueden leerse entre líneas en tus actos? ¿Qué imagen comunicas al hablar en público? Quienes te escuchan no son tontos y percibirán con claridad si tu mensaje está alineado con tu forma de sentir y actuar. Una cosa es hablar sobre lo que has leído y otra muy distinta hacerlo sobre lo que has vivido. No puedes inspirar en ellos un cambio que tú mismo no has experimentado.



La Retórica de Aristóteles: *ethos*, *pathos* y *logos*

Hace más de dos mil trescientos años Aristóteles escribió en su famosa *Retórica* que existen tres tipos de argumentos persuasivos o modos de apelación en un discurso: los relativos al *ethos*, el *pathos* y el *logos*.



Argumentos ligados al *ethos*

De orden afectivo y moral, atañen al emisor del discurso. Apelan a la autoridad y honestidad del orador, a su credibilidad y relación con la audiencia. Son, en suma, las actitudes que debe adoptar éste para inspirar confianza a su auditorio. Estos argumentos producen la conexión ética.

Argumentos referidos al *pathos*

De orden puramente afectivo y ligados fundamentalmente al receptor del discurso, producen la conexión emocional. Los seres humanos somos irracionales. Como argumentos emocionales pueden utilizarse historias, anécdotas, analogías, metáforas, símiles, todo ello contado con pasión. Las historias eficaces resuenan en el corazón de la audiencia.

Argumentos ligados al *logos*

De orden lógico y racional, se ciñen al tema y al mensaje mismo del discurso. Aquí se entra en el dominio propio de la dialéctica. Se utilizan los argumentos lógicos apoyados con evidencias sólidas, apelando a la razón y a la inteligencia del auditorio. Producen la conexión intelectual.

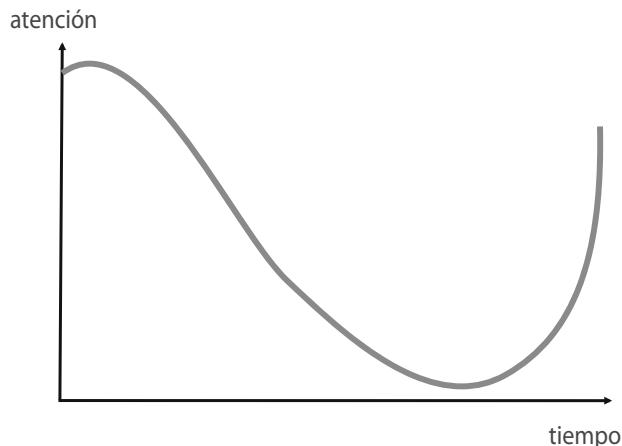
Dirigir y mantener la atención

«La capacidad de atención del hombre es limitada y debe ser constantemente espoleada por la provocación.»

Albert Camus

La atención de la audiencia es como un pez escorridizo: difícil de pescar y más difícil aún de retener. Hay que atraparla desde el principio y conservarla hasta el final. Debes conducirla para que preste atención a lo que es importante. Una buena estructura de la presentación, ayudada por un buen diseño del material multimedia que la acompaña (transparencias, vídeos, animaciones, etc.), junto con anécdotas, historias, ejemplos, analogías, juegos, dinámicas de grupo y otros, son como anzuelos que ayudan a repescar el interés y mantenerlo.

En la siguiente figura⁴ he representado la curva de la atención del público durante una presentación. Nada más empezar, suele hacerse un gran silencio y durante uno o dos minutos los asistentes te prestarán una atención total. A partir de ahí, si no haces nada digno de mantener su atención, a medida que vaya transcurriendo el tiempo, ésta irá decayendo, hasta que llegado a un punto en torno a los veinte minutos, se habrá disipado casi por completo: habrás perdido a la mayoría del auditorio. Cuando estés a punto de concluir y anuncies «Bueno, y ya para terminar...», verás que muchas cabezas se levantan del portátil o del móvil para prestarte nuevamente uno o dos minutos de fugaz atención. Es triste reconocerlo, pero la mayor parte del tiempo habrás estado predicando en el desierto.



Fomentar la comprensión y el recuerdo

«Educar a los hombres no es como llenar un vaso, es como encender un fuego.»

Aristófanes

Incluso los mayores sabios del mundo poseen una capacidad intelectual finita. Existe un límite a la cantidad de datos que pueden asimilarse en un tiempo dado. Inundar con información a la asistencia no ayudará a que ésta la comprenda ni la recuerde. Una presentación debe ser fácil de seguir, comprender y recordar. La psicología y las neurociencias acuden en nuestro apoyo en este aspecto. El conocimiento de cómo funcionan los procesos cognitivos de nuestro cerebro nos ayudará a crear presentaciones que permitan al público comprender y retener el material más fácilmente.

Comprende y supera las limitaciones de las presentaciones

Cuando efectúes tu presentación, te enfrentarás a dos limitaciones fundamentales:

- **La cantidad de tiempo disponible:** El volumen de información que manejas será muy superior al que puedes encapsular en una disertación de veinte o sesenta minutos.
- **La capacidad cognitiva de la audiencia:** Por muy inteligente que sea, no podrá absorber grandes cantidades de datos y teorías en tan breve espacio de tiempo. La capacidad cognitiva de los asistentes está limitada por dos factores: las limitaciones de la memoria y las de la capacidad de procesamiento.

El biólogo molecular John Medina⁵ explica con gran sencillez que poseemos tres tipos de memoria, aceptados generalmente por los psicólogos cognitivos:⁶ la memoria sensorial, con capacidad prácticamente ilimitada para explorar el entorno en busca de nueva información; la memoria de trabajo, para prestar atención y procesar la nueva información, y la memoria a largo plazo, con capacidad prácticamente ilimitada para almacenar información una vez asimilada.

Investigación tras investigación se viene a confirmar que cuanta más información das, menos recuerdan los oyentes.⁷ Éstos necesitan que filtres previamente cuanto les explicas. Cuanto menos sobrecargues la memoria de trabajo de los asistentes, mayores serán la comprensión y el recuerdo.

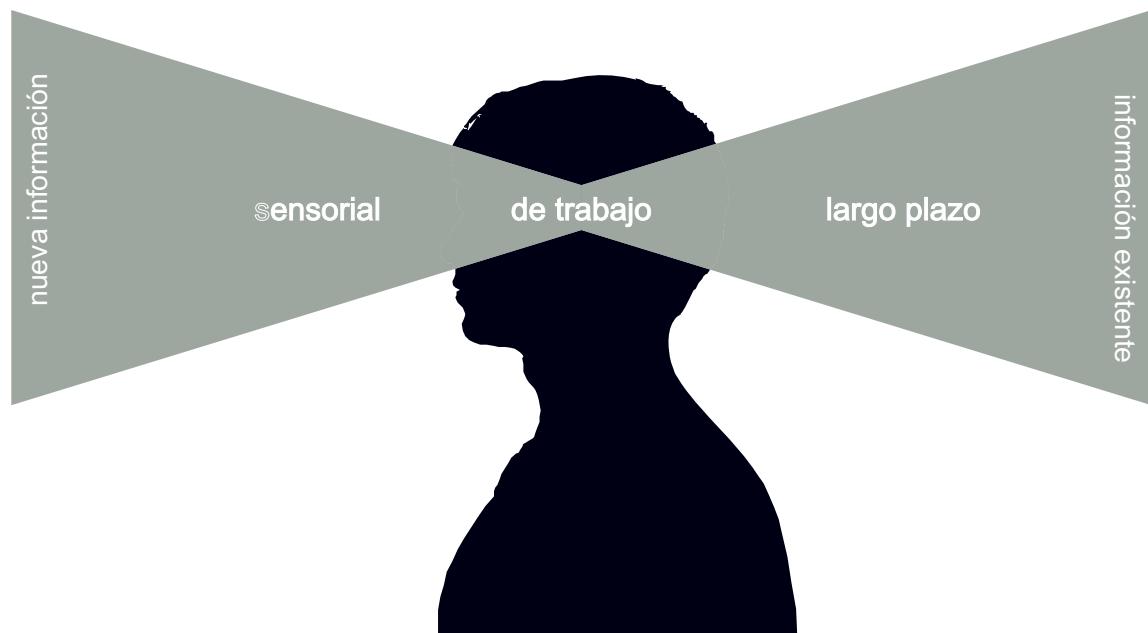
Además de proporcionar la información justa para no sobrecargar la memoria de trabajo de la gente, también es importante guiar su atención para que en cada momento atienda a los detalles visuales y verbales más importantes. El diseño de las transparencias resulta crucial para guiar constructivamente la atención de los asistentes.

Poseemos tres tipos de memoria

Memoria sensorial: Corresponde a parte de los procesos de memoria en los que la gente almacena brevemente las impresiones iniciales recibidas a través de los sentidos, principalmente estímulos visuales y auditivos mientras ve y escucha tu presentación. La memoria sensorial posee una capacidad potencialmente ilimitada de explorar el entorno, aunque las imágenes y los sonidos no persistirán en ella más de un segundo.

Memoria de trabajo: Llamada también a veces memoria a corto plazo, corresponde al lugar en el que la información se almacena temporalmente para ser manipulada por la atención consciente. Nuestra capacidad de atender a la información a través de nuestra memoria de trabajo está severamente limitada. Se estima que la audiencia sólo puede conservar alrededor de tres o cuatro ideas en la memoria de trabajo.

Memoria a largo plazo: Corresponde a parte de los procesos de memoria en los que las personas almacenan información durante períodos de tiempo más extensos, desde treinta segundos hasta toda una vida. Posee una capacidad de almacenamiento de información potencialmente ilimitada. Ésta es la memoria de los asistentes en la que te interesa que permanezca la información de tu presentación para fomentar el recuerdo. Además, no sólo te interesa que la recuerden, sino que sepan aplicarla; es decir, que la hayan asimilado, para lo que debes fomentar su comprensión.

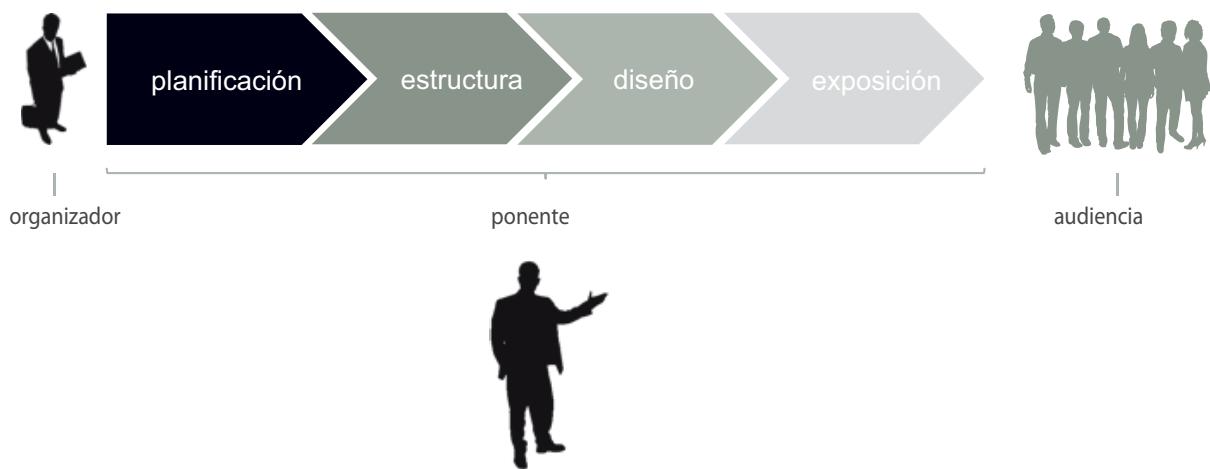


Todas las presentaciones siguen el mismo proceso creativo

«Hay una diferencia entre conocer el camino y recorrer el camino.»

Morfeo,
The Matrix

Dedica tiempo y cariño a crear tu presentación y esta preparación se verá reflejada en el resultado final. Crear una presentación no es producir un PowerPoint más o menos bonito. Éste es solamente uno de los elementos de la misma y ni siquiera el más importante. El proceso creativo de una presentación multimedia implica cuatro etapas desde que el organizador del evento te la encarga hasta que la audiencia la recibe:

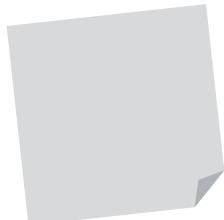


Planifica con antelación tu presentación

Una charla no empieza cuando arrancas a hablar, sino **en el momento en el que te la encargan**. Tan pronto conoces la fecha de este acto, lo primero que debes hacer es planificarlo. Las primeras preguntas a las que debes buscar respuesta son las siguientes:

- ¿Cuál es el propósito del acto? ¿Informar, defender, vender, convencer, inspirar...? ¿Qué cambio se espera que produzca en la audiencia?
- ¿Cómo son los asistentes? ¿Cuál es su edad media, nivel de formación medio, conocimientos previos? ¿Qué esperan de este acto? ¿Qué necesitan?
- ¿De cuánto tiempo se dispone? ¿Cuáles son las circunstancias de la exposición? ¿En qué contexto se desarrolla?
- ¿Cómo es el local? ¿Qué posibilidades ofrece?
- ¿Cuál es la idea fundamental que se desea comunicar? En otras palabras, ¿cuál es el mensaje que se desea transmitir? ¿Cuál es la mejor estrategia para conseguirlo? ¿Qué puedo ofrecer al auditorio? ¿Qué ideas debo transmitir?
- ¿Qué conocimiento debo poseer como ponente? ¿Sé todo lo que preciso? ¿Necesito aprender algo? ¿Qué recursos personales se requieren?

En esta primera etapa, todavía no has abierto PowerPoint ni ninguna otra herramienta de creación de presentaciones. Durante la fase de planificación da mejores resultados utilizar lápiz y papel o la pizarra.

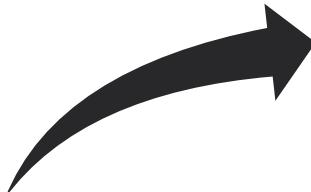


Selecciona y estructura tus ideas

Una vez que se ha respondido a los interrogantes anteriores, conviene comenzar a reunir el material y estructurarlo según la información recién obtenida. Normalmente, toda presentación se organiza en tres elementos fundamentales: introducción, cuerpo y conclusión. A su vez, la parte central o cuerpo suele subdividirse en otras varias en función de los conceptos que se desee transmitir.

Ahora es cuando debes pensar qué contenido tendrá cada una de ellas, cuánto tiempo les asignarás, con qué profundidad y alcance los cubrirás, etc. También es un buen momento para reflexionar acerca de qué materiales de apoyo puedes incluir y en qué instante de la presentación: anécdotas, historias, vídeos, fotografías, ejemplos, explicaciones adicionales, preguntas a la audiencia, prácticas, casos de uso, demos, etc.

Sigues sin haber abierto aún PowerPoint, ni Keynote, ni ningún otro software de presentaciones o diseño gráfico. El ordenador descansa mientras continúas el trabajo usando papel, pizarra y notas adhesivas.



Diseña los visuales en presentaciones multimedia

Ya cuentas con el material en bruto de la charla y se sabe dónde encajará cada elemento. Si vas a usar software de presentaciones, se trata ahora de presentarlo con un diseño atractivo y cautivante. Habrá que prestar atención a cómo se incluirá el texto: la elección de las fuentes, el uso de listas de viñetas, los títulos, las tablas, las ecuaciones, etc. A continuación, si decides utilizar material multimedia adicional, como vídeos, audios, animaciones, gráficos, fotografías, y demás, habrá que pensar igualmente de qué modo incluirlo para que cause un impacto visual favorable. Debes hacer igualmente un uso racional y comprensible de los gráficos (circulares, de barras, de líneas...).

El objetivo que te animará a lo largo de toda esta fase es conseguir un diseño sencillo y a la vez atractivo de tus transparencias, huyendo de las listas de viñetas y del *clipart*, así como de los gráficos de baja calidad. Cada transparencia de tu presentación debería merecer figurar como un anuncio de una valla publicitaria o de una revista.



Expón en público con seguridad y confianza

Llega por fin la última y más temida etapa de la presentación, aquella en la que culmina todo tu trabajo anterior: la exposición delante de la audiencia. Para que este acto sea un éxito debes tener en cuenta componentes de lenguaje verbal (lo que se dice; esto es, el contenido que se pondría por escrito en una transcripción) y de lenguaje no verbal (lo que no se registraría en papel).

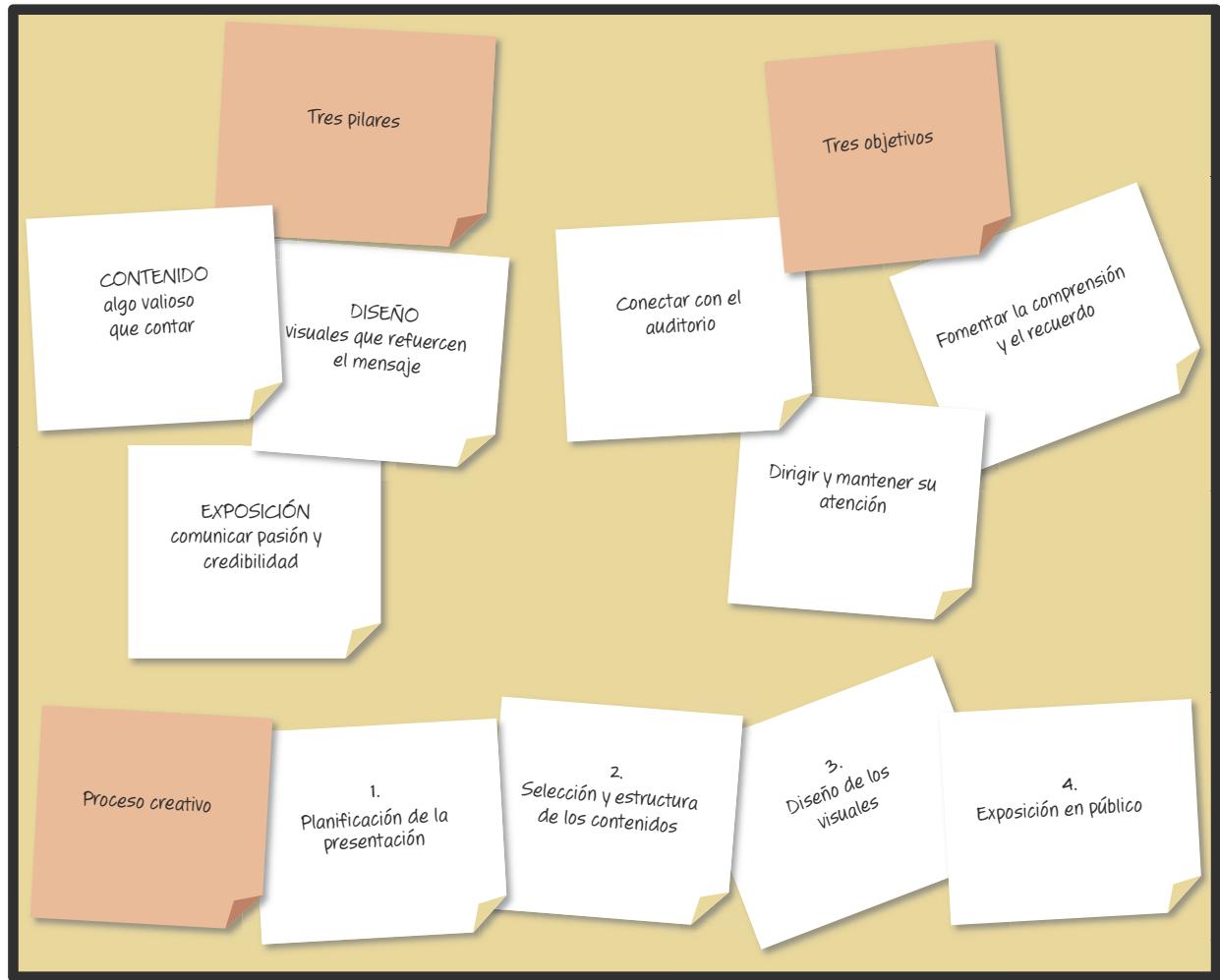
A su vez, dentro del lenguaje no verbal suelen distinguirse dos categorías. En primer lugar, el lenguaje paraverbal: cómo se pronuncia el mensaje; es decir, la entonación, la proyección, el tono, el énfasis, las pausas, el ritmo, las muletillas, etc. En segundo, el corporal: lo que el cuerpo transmite a través de los gestos, las posturas, la mirada, el movimiento de los ojos, la respiración, los desplazamientos...



La estructura del libro sigue este proceso

¿Tienes alguna futura presentación a la vista? Pon en práctica el siguiente método y obtendrás unos resultados que la harán descolgar.





Parte II

**Planificación: Antes de hablar en público,
piensa en privado**

Capítulo 3

Comprende las necesidades de la audiencia

«Diseñar una presentación sin una audiencia en mente es como escribir una carta de amor y encabezarl con “a quien corresponda”.»

Ken Haemer, citado por Nancy Duarte
en *Resonate*

Una conferencia es un acto vivo, único, irrepetible. Debes amoldarte al público en cada nueva ocasión. Su éxito depende en buena medida de tu capacidad de adaptación, tu flexibilidad y tus reflejos. Cuanto mejor conozcas las necesidades de los asistentes, mejor conectarás con ellos.

Curiosamente, en todos estos años han venido a mí miles de personas para que les enseñara a hablar en público y ni una sola para que le enseñara a escuchar en público. Una de las cualidades más importante del orador es saber escuchar al auditorio. Nunca olvides que en una presentación no hablas para ti, sino para los asistentes, y si sólo te preocupas por ti, ¿cómo esperas conectar con los demás? Si no les escuchas, no te extrañe luego que no te atiendan.

En este capítulo darás el primer paso clave hacia el éxito de una presentación: aprender a escuchar a los oyentes. Sólo así tu presentación brotará desde la respuesta sincera a sus necesidades. Si no les resuelves su problema, ¿por qué habrían de escucharte?

Conoce el perfil de ADN de tu audiencia

«Uno de los sellos que distingue a los líderes es preocuparse por aprender todo lo posible acerca de la audiencia.»

Christopher Witt,
Real Leaders Don't Do PowerPoint

Para conectar con la audiencia, antes debes conocerla. Conocerla exige una intensa labor de investigación. Si no tienes una imagen clara de quién es tu público, tus ideas le llegarán enturbiadas. Nunca conectarás con él si lo desconoces por completo. Para saber quién es necesitas tiempo y energía.

Si te tomas en serio a tu auditorio, deberías dedicar tiempo a investigar qué espera de tu presentación. No te limites a demostrar lo inteligente o importante que eres, haz que se sienta inteligente e importante. **A los asistentes no les importa cuánto sabes hasta que no saben cuánto te importan.** ¿Qué mejor manera de demostrárselo que invirtiendo trabajo en conocerlos? La comunicación exige investigación. Buena parte del tiempo de planificación de tu presentación deberías dedicarlo a analizar el ADN de tu audiencia. ¿Cómo está formado este ADN? Por las siguientes tres características:

ACTITUDES

¿Por qué están aquí?
¿Cuál es su postura ante el tema?
¿Cómo podrían resistirse?

DEMOGRAFÍA

¿Cuántos son? ¿Quiénes son?
¿Qué saben sobre el tema?
¿Cómo puedo llegarles mejor?

NECESIDADES

¿Cuáles son sus inquietudes?
¿Cómo puedo solucionar
su problema?



Actitudes

«Un fanático es alguien que no puede cambiar de opinión y no quiere cambiar de tema.»

Winston Churchill

¿Por qué están aquí?

La audiencia asiste a una presentación con unas expectativas concretas. Si las ignoramos y no sabemos satisfacerlas, se marchará con la sensación de que la charla ha sido una pérdida de tiempo. Comprende las razones de tus asistentes y haz todo lo posible por satisfacerlas.

¿Cuál es su postura ante el tema?

¿Cómo se sienten en relación con lo que será el mensaje central de tu presentación? ¿Están a favor o en contra de tu postura?

Ante cualquier tema o propuesta de cambio, te encontrarás como mínimo con tres grupos de personas: hostiles, neutrales y favorables. Por supuesto, existen posturas intermedias entre ambos extremos y no todo el mundo pertenece exclusivamente a uno de esos grupos, ya que podrían apoyar algunas de tus ideas y no compartir otras.

mueve a la audiencia una o dos posiciones hacia la derecha

| | | | | | | |
|--------|-----------|-----------------------|-------------------------|---------------------|---------|-------------|
| hostil | en contra | ligeramente en contra | ni a favor ni en contra | ligeramente a favor | a favor | muy a favor |
|--------|-----------|-----------------------|-------------------------|---------------------|---------|-------------|

Los hostiles: No sólo están en contra de tus ideas y se oponen a tu mensaje, sino que los más activos incluso harán campaña abiertamente en tu contra. Sembrarán dudas entre los neutrales y los arrastrarán a una posición desfavorable. Te será muy difícil persuadirlos. Olvídate de moverlos en una sola presentación desde una postura opuesta a tu mensaje hacia una favorable. Un objetivo más realista suele ser dirigir los esfuerzos al grupo mayoritario: si en la audiencia predominan los neutrales, debes intentar desplazar al mayor número posible al grupo de los favorables; si abundan los hostiles, trata de llevar a cuantos puedas al grupo de los neutrales.

Los neutrales: No están a favor ni en contra de tus ideas, no han reflexionado sobre ellas ni han tomado una decisión. Puede que se muestren apáticos porque no tienen mayor interés en el tema y no ven que vaya con ellos. En este caso, debes mostrarles cómo tu mensaje les afecta personalmente y posiblemente actúen. A menudo su postura neutral se debe simplemente a que están desinformados: no conocen lo suficiente sobre el asunto para formarse una opinión. En este otro caso necesitan información de calidad para persuadirles de que se posicionan y actúen.

Los favorables: Antes de que empieces a hablar, ya están convencidos de tu mensaje. Se muestran ligera o completamente de acuerdo con tu comunicación. Los más entusiastas de este grupo pueden incluso trabajar a tu lado para convencer a otras personas del cambio que propones. Pueden arrastrar a algunos neutrales al grupo de los favorables. Necesitan que se les refuercen sus opiniones y creencias para actuar.

¿Cómo podrían resistirse?

¿Qué objeciones pueden presentar a tus ideas? ¿Qué dificultades les pondrán? ¿Por qué no quieren actuar?

La audiencia acudirá a tu presentación lastrada por sus propias experiencias, emociones, prejuicios y filtros perceptivos que no podrás combatir mediante el recurso exclusivo a los hechos y las estadísticas. Cambiar las opiniones de la gente es una tarea ardua, ya que «la mayor parte de nuestro llamado razonamiento consiste en encontrar argumentos para continuar creyendo en lo que ya creemos».⁹

Una presentación es un viaje en el que acompañas a los asistentes desde el estado actual (pensamientos, sentimientos, conducta) en el que se encuentran al estado deseado por ti, por la organización o por ellos mismos. Les estás pidiendo un cambio. Y todo cambio implica un riesgo o un sacrificio. Las personas vivimos cómodamente instaladas en nuestra zona de confort. Conviene que comprendas y anticipes la oposición que tus ideas pueden suscitar y las objeciones para desoír tu llamada a

la acción. En algunas ocasiones podrás adivinar por adelantado las dificultades que te objetarán algunos miembros del auditorio y buscar con antelación suficiente argumentos para contrarrestarlas.

Si la audiencia se muestra indiferente o escéptica, recurre a historias, anécdotas, ejemplos y testimonios, mejor si además incorporan buenas dosis de humor. Si su resistencia es mayor, deberás anticipar sus objeciones y desmontarlas con tus argumentos. A quienes se oponen con fuerza, tendrás que proporcionarles información nueva que eche por tierra sus creencias y, en última instancia, apelar a su aversión innata a la pérdida.

Busca siempre tierra común en lugar de despertar el antagonismo desde tus primeras palabras: toma como punto de partida lo que os une, los puntos de coincidencia, aquello en lo que todos estáis de acuerdo. Cuanto más síes obtengas de entrada, más fácil te será captar la benevolencia de la audiencia. Si los pones a la defensiva desde el principio, te resultará prácticamente imposible hacerlos cambiar de opinión.

historias

humor

anticipación de objeciones

información nueva

aversión a la
pérdida



BAJA
(indiferencia)

ALTA
(prejuicio)

¿Cuántos son?

No es lo mismo hablar ante una sala prácticamente vacía que ante un auditorio repleto. No es lo mismo hablar ante un grupo pequeño que ante uno enorme. La energía fluye de formas muy distintas. El tipo de técnicas para generar interacción con la audiencia y entre sus miembros será diferente. La participación de los presentes podrá extenderse a todos ellos o sólo a unos pocos.

Por ejemplo, en un grupo pequeño de seis personas propongo que todos se presenten a sí mismos al grupo siguiendo un pequeño guión que les proporciono; en un gran auditorio puedo sugerir que se presenten a la persona que tienen al lado. En un grupo pequeño formulo preguntas abiertas que permiten a la audiencia expresarse a sus anchas: «¿Qué opinas de este vídeo?»; mientras que ante una gran concurrencia planteo preguntas cerradas que se responden levantando la mano: «¿Quién ha sentido rechazo por este vídeo?».

Averigua cuál es el número esperado de asistentes y organiza la dinámica de tu presentación en consecuencia.

¿Quiénes son?

¿Cuál es su profesión, negocio o trabajo? ¿Qué tipo de puestos desempeñan? ¿Cuál es su clase económica, social o cultural? ¿Qué tipo de estudios tienen? ¿Cuál es su rango de edad? ¿Cuál es la proporción de hombres y mujeres? ¿Qué tienen en común?

No es lo mismo dar una charla sobre seguridad en redes sociales a alumnos de secundaria, que a padres o a directivos de una empresa. No es lo mismo explicar medidas de protección web a amas de casa, que a miembros de un colegio de abogados, que a *hackers* en un congreso de seguridad. No es lo mismo hablar de criptografía cuántica a expertos en criptografía sin conocimientos de física cuántica, que a físicos cuánticos sin conocimientos de criptografía. No es lo mismo dirigirse a niños que a ancianos.



¿Qué saben sobre el tema?

¿Cuál es su nivel de conocimientos de partida? ¿Conocen la jerga y acrónimos de tu disciplina? ¿Conoces tú la jerga y acrónimos de la suya? ¿Qué debería explicarse y qué darse por sentado?

Si asumimos que la audiencia sabe más de lo que realmente conoce y utilizamos un lenguaje, gráficos y conceptos ajenos, no conectaremos con ella e incluso podríamos intimidarla. Si consideramos que sus conocimientos son inferiores a los reales, la aburriremos e incluso irritaremos. Para llegar a los asistentes, debemos sintonizar nuestra charla a un nivel que conecte con lo que ya saben.

Durante una presentación debes adaptar tu mensaje al auditorio en lo que respecta a tres importantes factores:

Lenguaje

Y no sólo la jerga profesional específica, sino también la sofisticación y complejidad del vocabulario y de las construcciones sintácticas. No busques impresionar al público con un lenguaje complicado. Busca conectar a través de una expresión clara y sencilla. Tu objetivo es la claridad, no la confusión. Una audiencia confundida se convierte en descontenta y frustrada.

Conceptos e información

Todo el mundo entiende cantidad, pero no todo el mundo sabe lo que es una derivada segunda. Te sorprenderías a veces de lo vagamente que se conocen ciertos conceptos aparentemente de uso cotidiano como caloría, TAE o percentil. Salvo que la concurrencia esté formada por profesionales de tu ramo, no asumas nada. Define todos los términos. Eso sí, hazlo de forma respetuosa sin ofender a nadie.

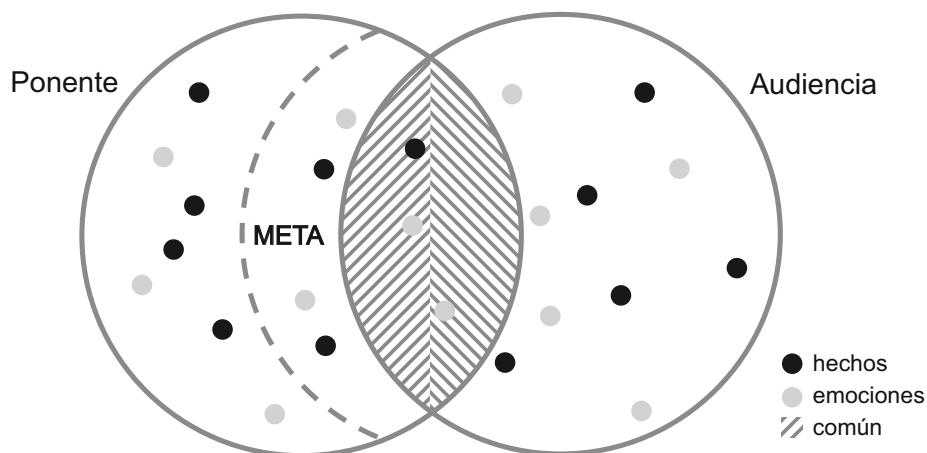
Ayudas visuales

Una imagen vale más que mil palabras, ¿no es cierto? No siempre. No sólo debes asegurarte de que todo elemento visual pueda ser visto por todos los miembros de la audiencia, sino de que también pueda ser entendido. Todo el mundo comprende instantáneamente un gráfico de barras, pero no todos entienden una escala logarítmica. Un médico es capaz de leer una radiografía o una mamografía fácilmente. Un ingeniero de telecomunicación desentraña sin problemas los entresijos de un mapa de red. No asumas que la gente posee tu cultura gráfica. Explica los símbolos cuando sea necesario y elimina lo superfluo si sólo añade ruido y confusión.

¿Cómo puedes llegarles mejor?

Respecta el hecho de que no todo el mundo aprende de la misma manera. Algunos prefieren la charla magistral seguida de preguntas y respuestas, otros se inclinan por la charla informal y hay quien no quiere charla alguna, sino ir directamente a las preguntas y respuestas. Algunos prefieren datos minuciosos y otros, las ideas generales sin los detalles. En definitiva, ¿son receptores pasivos o activos?

Planteáte antes de empezar: ¿Qué experiencias poseéis en común? ¿Qué valores compartís? ¿Qué metas perseguís? ¿En qué sois semejantes? ¿Qué es lo que os une? ¿A qué teméis? Todos tenemos miedos y sueños. ¡Empieza por ahí!



Necesidades

«Un error pedagógico fatal es lanzar respuestas, como piedras, a las cabezas de aquellos que todavía no han formulado las preguntas.»

Paul Tillich

Si tu presentación no ayuda a la audiencia a resolver un problema, ¿por qué habría de escucharte? El asunto que aborde tu presentación debe ser real y relevante para los asistentes; uno que les esté causando dolor, profesional o personalmente; que sea una dificultad para ellos, no para ti. Si no sabes cuáles son las preocupaciones de tus oyentes y cómo tu presentación puede ayudarles a resolverlas, plántate las siguientes preguntas.

¿Cuáles son sus inquietudes?

¿Qué es lo que no les deja dormir por las noches? ¿Qué problemas tienen? ¿Cuáles son sus miedos? ¿Existen tabús que no debas mencionar?

Para mover a tu audiencia a la acción, deben sentir un dolor que les ayudarás a curar tras tu presentación. Tu misión es identificar ese dolor y ofrecer una cura realista que puedan aplicar.

Como puedes imaginar, las inquietudes de padres e hijos con respecto a las redes sociales son muy diferentes. Los padres están preocupados por el tiempo que los hijos pasan en ellas, porque puedan ser acosados por un pervertido o porque vean pornografía. A los hijos puede preocuparles cómo conocer más gente o ver pornografía. Sus inquietudes son diametralmente opuestas. ¿Te imaginas dar la misma charla sobre seguridad en redes sociales a los padres y luego a los hijos? ¡Sería un fracaso estrepitoso!

¿Cómo puedes solucionar su problema?

¿Cuál es su pregunta? ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Qué problemas necesitan solucionar?

En una escena del documental *Bowling for Columbine*, dirigido por Michael Moore, éste pregunta al estrambótico cantante Marilyn Manson: «Si pudieras hablar directamente con los chicos del Columbine o de esa comunidad, ¿qué les dirías si estuvieran aquí?», a lo cual Manson responde: «No les diría una sola palabra, escucharía lo que ellos tienen que decir, que eso es lo que no ha hecho nadie». ¿Te detienes a escuchar lo que tiene que decir la audiencia?

Siempre que adviertas una separación entre tu mundo y el de la audiencia, trata de ir a su ambiente y busca algo en tu conocimiento y experiencia que pueda relacionarse con quienes te escuchan. Adáptate tú a ellos, no esperes que ellos se adapten a ti. Sal de tu propio mundo y entra en el de tu auditorio. Para mover a los demás, antes debes realizar el esfuerzo de moverte a donde ellos están. Trata de ver las cosas a través de sus ojos y refiérete a ellas no sólo desde tu perspectiva, sino también desde la de los asistentes. Ponte en su piel.

En vez de querer impresionar a la concurrencia, déjate impresionar por ella. Si la escuchas, efectuarás descubrimientos sorprendentes. Antes de hablar de ti, de las características de tu producto, de las excelencias de tu servicio, párate a pensar qué beneficio obtendrá de ello, porque si no lo hay, mejor que no incluyas ese elemento en la presentación. No le hables de características, háblale de beneficios.

Los oyentes sólo te prestarán atención y se sentirán impelidos a cambiar si lo que les propones soluciona alguno de sus problemas (¿te has detenido antes a escucharlos?), si les ayuda a alcanzar sus metas o sus sueños (¿sabes qué es lo que anhelan?) o si les satisface alguna de sus necesidades (¿qué consideran en estas circunstancias que precisan de un modo acuñante?). Por supuesto, como en una audiencia encontrarás individuos con problemas, metas y necesidades diversas, conviene que no te centres en un único beneficio, sino a poder ser en varios, que apelen a una gran diversidad de asistentes a tu presentación.

Cómo obtener información de la audiencia

«Un típico error de los ponentes noveles es guardar las distancias con la audiencia mientras está esperando a que empiece la presentación.»

Garr Reynolds,
The naked presenter

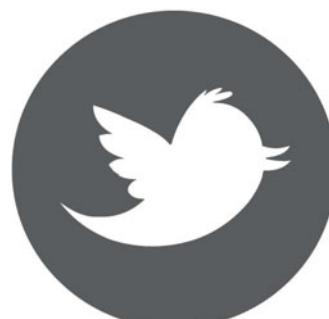
¿Cómo obtener respuesta a tantas preguntas?

Pregunta a los organizadores

Empieza por interrogar a la persona que se puso en contacto contigo para la presentación. Puedes mandarle un cuestionario como el que utilizo cuando me solicitan una charla, el cual puedes consultar en el apéndice. En él he incluido las preguntas más relevantes sobre la concurrencia, el lugar, las circunstancias y el tema. En la mayoría de las ocasiones te proporcionarán una respuesta detallada a cada cuestión, en especial de las relativas a los asuntos que están bajo su control más directamente, como el lugar, las circunstancias y el tema. En los cursos *in-company*, incluso llego a solicitar a la empresa una descripción personal de los asistentes, más allá de cuál es su titulación y cargo en la entidad. Exprime al máximo esta fuente de información. Cuanta más te proporcionen de primera mano los organizadores, menos tendrás que suponer tú.

Utiliza las redes sociales

A menudo, los organizadores sólo pueden proporcionar información demográfica limitada, la que se recaba a través de los formularios de inscripción, datos referidos a la empresa, el cargo y la ciudad. Cada vez es más frecuente solicitar también los de la página web corporativa, el blog personal, el nombre de Twitter, etc. Esta última información te permitirá conocer mejor a los oyentes no sólo como profesionales, sino también como personas: acerca de qué temas escriben o *tuitean*, qué blogs leen y a quiénes siguen en Twitter, con qué personas están enlazados en Linkedin, en qué foros participan, su frecuencia y contenidos, etc. Este tipo de investigación es muy costosa en tiempo, por lo que puedes delegarla en un asistente personal o virtual. Evidentemente, en el caso de que se trate de una audiencia muy numerosa no podrás hacerlo para todos los miembros, aunque sí para los más representativos o influyentes. Ante auditorios muy reducidos, como un foro de inversores o un tribunal de tesis, investiga a fondo a todos y cada uno de sus componentes.



Envía cuestionarios

Puedes preparar un cuestionario con preguntas para identificar lo que más preocupa o interesa a la audiencia. La mayoría de los organizadores poseen las direcciones de correo de los asistentes, que han recabado durante el registro. Pídeles que les envíen un correo en el que solicitas su participación para llenar, por ejemplo, un formulario web con un par de preguntas sencillas que no les lleve tiempo responder, con la promesa de que su colaboración contribuirá a una presentación mucho más adaptada a sus necesidades e intereses.

Mézclate con la audiencia antes de la presentación

Si tu presentación está cristalizada en un PowerPoint que vas a seguir fielmente, el día del evento tienes ya poco margen de maniobra. Si no usas PowerPoint o su empleo se limita a mostrar algún visual para reforzar los raros momentos de tu presentación en los que las palabras por sí solas no alcanzan a expresar tus ideas, tienes la posibilidad de reorientar tu exposición en cualquier momento. La mejor manera de saber qué inquieta a la audiencia, cuál es su problema, es preguntárselo directamente.

Es muy recomendable que durante los minutos u horas que preceden a tu charla saludes a los presentes y hables con ellos sobre sus necesidades, los retos a los que se enfrentan, los obstáculos que les gustaría vencer. A veces, te sorprenderás al encontrar que la charla que llevabas preparada no respondía en absoluto a la pregunta silenciosa del público. Además de establecer una relación favorable con los asistentes antes incluso de

subir al escenario y facilitar, por lo tanto, la conexión, escuchar a la concurrencia te ayudará a moldear tu presentación conforme a sus intereses en lugar de adaptarla a los tuyos.

Una vez que has hablado con varias personas antes de empezar tu charla, durante tu presentación puedes incluir referencias directas a ellas: «Como le decía hace unos momentos a Fulano de Tal, en esta situación recomiendo actuar de la siguiente manera...». El haber conocido previamente a varios miembros de la audiencia y referirte a ellos posteriormente proporcionará a tu exposición un toque más conversacional, le restará formalidad. Como consecuencia, te sentirás más cómodo: tu sensación interna no será la de hablar a una masa informe de desconocidos, sino la de continuar la conversación con un grupo de amistades recién entabladas.

No esperes a que empiece la presentación para involucrar a la audiencia

Puedes involucrar al auditorio desde las fases más tempranas de preparación de tu charla: enviándole materiales previos, como por ejemplo un artículo o una sencilla tarea, para que lleve adelantado parte del trabajo y le aproveche mejor tu presentación; fomentando discusiones entre los futuros asistentes desde tu blog o un sitio web montado al efecto, donde todos puedan airear sus opiniones o preocupaciones; con encuestas o preguntas difundidas a través del *backchannel*.¹⁰ etc.

Involúcralos cuanto antes y haz girar toda tu presentación en torno a sus necesidades; así, tendrás muchas más posibilidades de satisfacer sus expectativas. **La audiencia es la protagonista de la presentación y no tú.**

La audiencia es la protagonista y no tú

foco de tu presentación es la necesidad de los asistentes

Conoce el perfil de ADN de tu audiencia

NECESIDADES
¿Cómo puedes solucionar su problema?

ACTITUDES
¿Cuál es su postura ante el tema?

DEMOGRAFÍA
¿Quiénes son y qué saben?

Pregunta a los organizadores

Envía cuestionarios

Tínta de meterte en su piel

Mézclate con ellos antes de la charla

Investiga al auditorio antes del acto

Utiliza las redes sociales

Capítulo 4

Elabora el mensaje que deseas transmitir

«Hay algo más poderoso que todos los ejércitos del mundo, y es una idea cuyo momento ha llegado.»

Victor Hugo

Ahora que ya has pintado con vivos colores el retrato de tu audiencia, el siguiente paso antes de empezar a elaborar tu presentación consiste en definir tu mensaje con claridad. ¿Qué puedes ofrecerle para solucionar su problema? ¿Cuál es la idea fundamental de tu exposición? Llámala como quieras: idea central, premisa básica, hipótesis, meollo, tesis..., es igual. Lo que importa es que le quede clara a tu auditorio y se la lleve a su casa. Si toda tu charla se encapsula en una sola frase, ¿cuál sería? En definitiva, ¿qué quieres contar? Tu objetivo en esta fase es seleccionar de entre todo tu material la idea única más brillante, útil, estimulante para esa concurrencia. Por eso es tan importante conocerla antes.

Sorprendentemente, muy pocos tienen claro el mensaje nuclear antes de empezar a trabajar en una presentación. Se zambullen directamente en el ordenador para crear transparencias con datos y datos sin tener claro qué desean comunicar. No cometas tú ese mismo error. Para hablar bien en público antes hay que pensar bien en privado: ¿cuál es tu mensaje?, ¿qué tienes que ofrecer a los asistentes?

Formula tu mensaje en una frase

«Si dices tres cosas, entonces no dices nada.»

James Carville, asesor de Bill Clinton durante su campaña presidencial en 1992

Si no eres capaz de expresar tu mensaje en una frase completa, puedes apostar a que en la audiencia tampoco podrá hacerlo nadie. Si usas más de una, sólo conseguirás nublar tu mensaje. De hecho, si necesitas dos frases, con toda probabilidad se debe a que quieres encapsular dos mensajes. Si en vez de una frase utilizas unas pocas palabras, entonces tienes garantizada una presentación sin foco.

«El reciclaje urbano» no cumple el requisito. ¡No hay *sujeto, verbo y predicado!* En cambio, «Recicla tu basura y viviremos en una ciudad más limpia y en un planeta más verde», sí es una oración completa con una llamada clara: ¡recicla!, y un beneficio evidente: una ciudad limpia en un planeta más sano. La idea ha sido destilada a su esencia más pura despojándola de todos los detalles, los cuales serán elaborados durante la presentación: evidencias, hechos, datos, planes de acción, etc.

Otro ejemplo: «El crecimiento de la delincuencia en la metrópoli» falla nuevamente porque se limita a enunciar un tema sin comunicar ningún mensaje. Compáralo con «Cuando compras un videojuego violento a tu hijo, siembras la semilla del crimen». El mensaje está claro: no compres videojuegos violentos. ¿Por qué no? Porque pueden convertir a tu hijo en delincuente. ¿Qué ganas? Un hijo honrado y una ciudad sin crimen.

Por último, «Próximas estrategias de creación de modelos de negocio en nuevos mercados» no deja de ser un marco del asunto de tu charla que no revela nada acerca del mensaje y

fomenta la dispersión. Mientras que «En menos de dos años la televisión será el dispositivo de conexión a Internet por excelencia y nosotros podemos posicionarnos como los mayores proveedores de *apps* del mundo» centra el tema y clarifica el beneficio y la estrategia esperados.

El tema no es el mensaje

No debes confundir el mensaje clave de tu presentación con su tema. Se trata del error más común. El problema de partir de un tema más o menos general en lugar de expresar un mensaje claro y definido es que terminarás volcando mucha información sin propósito fijo. En cambio, un mensaje bien formulado te ayuda a enfocarte.

Por ejemplo: «La seguridad en Internet para entornos domésticos» se limita a enunciar el tema de una charla sin ofrecer ninguna luz sobre cuál es el mensaje que comunicarás. Como consecuencia, es posible que toques muchas amenazas, vulne-

rabilidades y contramedidas, tanta información que terminarás enterrando el mensaje de tu charla. La audiencia abandonará tu presentación diciéndose: «El conferenciante nos ha hablado de muchas cosas, sí. En realidad, ¿qué nos había venido a contar? ¿Cuál es el mensaje que me tengo que llevar a casa?». Cámbialo por «sin cortafuegos estás muerto en Internet» y ahora sí tienes un mensaje claro: instala un cortafuegos. En vez de hablar de todo tipo de amenazas, ataques y contramedidas, te centrarás en las que tengan que ver directamente con el cortafuegos y al final de tu presentación la audiencia tendrá una imagen clara de para qué sirve y por qué debería instalar uno. Tan pronto llegue a su casa querrá instalarlo.

Utiliza frases completas porque es lo que usas para comunicar pensamientos completos. Formular el mensaje de tu presentación en una sola frase posee además la ventaja de servir de guía a la hora de seleccionar posteriormente qué material incluir y cuál dejar fuera.

Antes de dar ningún otro paso más en la elaboración de tu intervención, ¡deja tu mensaje niquelado!

La formulación de tu mensaje debe cumplir una serie de características para funcionar. Tomemos este último ejemplo y veamos si las cumple:

Claridad. Si no se entiende tras la primera lectura, posiblemente parece de confusa o compleja. Revisa las palabras y conceptos que contiene. Debe ser fácil de comprender.

«Sin cortafuegos estás muerto en Internet»:

Si sabes lo que es un cortafuegos, ha quedado claro que necesitas uno, y si no lo sabías, para eso está la charla, para explicártelo.

Referencia a la audiencia mediante la palabra tú o vosotros o algún otro elemento similar. El foco de tu presentación debe estar siempre en los oyentes, no en ti. Ellos son los artífices de su propio cambio y no tú.

«Sin cortafuegos estás muerto en Internet»:

Tú también tienes ese problema por el mero hecho de ser usuario de Internet. A ti te afecta directamente. No eres especial. El mensaje formulado como «Un cortafuegos resulta esencial para protegerse en Internet» no implica al público, no lo involucra, no llega igual.

Breveedad. El dramaturgo David Belasco apuntaba: «Si no puedes escribir tu idea en la parte posterior de tu tarjeta de visita, no tienes una idea clara». No abuses de subordinadas y construcciones gramaticales prolijas. ¡No hagas trampa!

«Sin cortafuegos estás muerto en Internet»:

Es difícil comunicar un mensaje en menos de seis palabras. Una buena regla que recomiendo a mis alumnos y que me aplico a mí mismo es condensar el mensaje en 140 caracteres, de manera que pueda enviarse a través de Twitter.

Emoción. No te limites a incluir información intelectual. El problema de muchas ideas es que detrás sólo hay datos. **Los seres humanos funcionamos tomando decisiones emocionalmente y sólo después las justificamos racionalmente.** Somos seres emocionales, no racionales. Conectamos de corazón a corazón, no de cabeza a cabeza. Considera las emociones que buscas evocar.

«Sin cortafuegos estás muerto en Internet»:

El uso de la expresión «estás muerto» añade la carga emocional. Reformular el mensaje como «Sin cortafuegos la exposición a peligros en Internet resulta muy elevada» no conecta de modo visceral, es demasiado fría e impersonal.

Afirmación del beneficio para la audiencia. Si ésta no encuentra beneficio para sí misma, no actuará. No hay forma de conseguir que alguien haga algo si la motivación no brota de sí mismo. ¿Por qué la audiencia habría de desear lo que tú deseas? ¡Dale una buena razón!

«Sin cortafuegos estás muerto en Internet»:

Los asistentes quieren navegar por Internet sin sustos ni sobresaltos, libres de peligros. El cortafuegos es el primer requisito. Sin él, estarán expuestos a todo tipo de ataques. Presentando así, ¡vaya si les interesa!

Acción. Debe dar a entender cuál será la próxima acción que se debe realizar para alcanzar el cambio deseado. Al término de tu presentación establecerás el próximo paso, el cual resultará una conclusión evidente de tu mensaje.

«Sin cortafuegos estás muerto en Internet»:

La acción resulta evidente: instala un cortafuegos.

Enmarca o serás enmarcado

«Las situaciones que provocan miedo atraen las mayores audiencias.»

Manuel Castells, *Comunicación y poder*

El marco mental que elijas para tu mensaje puede determinar la reacción emocional de la audiencia: puedes decir exactamente lo mismo enmarcándolo de formas diferentes y, de este modo, conseguir evocar emociones opuestas. Los marcos positivos sugieren sentimientos positivos y originan comportamientos proactivos y de búsqueda del riesgo. Los marcos negativos tienden a despertar sentimientos negativos, que dan como resultado comportamientos reactivos y de evitación del riesgo.

Por ejemplo, si anuncias un yogur dirás que es «95 por ciento libre de grasas», en lugar de decir que es «un 5 por ciento rico en grasas». No es lo mismo titular un estudio como «nueve de cada diez empresas fracasan» que como «una de cada diez empresas tiene éxito». Al referirte a un cortafuegos, no es igual hablar de una «barrera de protección imprescindible» que de un «mecanismo básico de supervivencia». Es distinto debatir sobre el «matrimonio gay» que sobre la «libertad para casarse». Los políticos hablan ahora en España de «ajustes» en lugar de «recortes», y en la Unión Europea, de «medidas de estabilidad» en lugar de «medidas de rescate». Los que defienden el aborto enmarcan el debate como proelección o antielección, mientras que quienes lo condenan lo definen como provida o antivida. Los mundos de la política y de la publicidad rebosan de ejemplos de delimitación positiva y negativa. Se delimita positivamente la postura propia y negativamente, la del rival.

Esta determinación deliberada busca la activación de emociones viscerales, como odio, ansiedad, miedo o euforia. Esta técnica influye en la toma de decisiones y en los juicios, al manipular la forma en que se presenta la información.¹¹

Cuando enmarcas estás seleccionando y resaltando algunos aspectos de los acontecimientos o asuntos y estableciendo relaciones entre ellos con el fin de promover una determi-

nada interpretación, evaluación y/o solución. Como habrás tenido ocasión de comprobar, los políticos conocen de maravilla el poder de los marcos mentales en el momento de presentar a la opinión pública sus metáforas sobre lo que está aconteciendo. George Lakoff,¹² profesor de lingüística de la Universidad de Berkeley, define los marcos mentales de la siguiente manera:

«Enmarcar (**framing**) consiste en amoldar el lenguaje a tu visión del mundo. Y no es sólo el lenguaje. Las ideas son primordiales y el lenguaje transmite esas ideas, evoca esas ideas.»

En otras palabras, a juicio de Lakoff, **el enmarcado no es una cuestión de eslóganes: es una forma de pensar, una manera de actuar.**

El tremendo poder de influencia de las metáforas en nuestros juicios y decisiones quedó puesto de manifiesto en una serie de experimentos realizados por dos investigadores de la Universidad de Stanford.¹³ Dieron a leer a dos grupos de estudiantes un informe sobre el aumento del crimen en la ciudad imaginaria de Addison. Después les pidieron que sugirieran soluciones para el problema. El informe entregado al primer grupo describía el crimen como «una bestia salvaje de caza en la ciudad» y «al acecho en los barrios». Después de leer el informe con la metáfora de la bestia, el 75 por ciento de los estudiantes propusieron soluciones como capturar y encarcelar a los criminales y endurecer las leyes. Sólo el 25 por ciento proponía reformas sociales como arreglar la economía, mejorar la educación o los servicios sanitarios. El segundo informe era idéntico al primero excepto en la descripción del crimen, que era definido como «un virus que infecta la ciudad» y «una plaga para los barrios». En este caso, el 56 por ciento optó por las reformas sociales y sólo el 44 por ciento por la mano dura. Es más, únicamente el 3 por ciento de los estudiantes fue consciente del uso de las metáforas.

En una ocasión trabajaba con la administración pública en la creación de un curso *online* de concienciación en seguridad de la información para personal interno sin formación en seguridad. Habían pensado que el lema del curso sería «Tú eres el eslabón más débil». Cuando oí ese mensaje, me escandalicé: apunta al usuario como único responsable de todas las calamidades que puedan acaecerle. El subtexto es «eres un inútil y todos los desastres de seguridad ocurrirán por tu culpa». Les propuse utilizar este otro lema, que casualmente había encontrado semanas antes en un folleto sobre la lucha contra el fuego en un refugio de montaña: «El mejor cortafuegos eres tú». ¡Qué diferencia! Ahora se confía en la capacidad del empleado. El mensaje que se transmite es que la tecnología por sí misma no puede protegernos al ciento por ciento, las personas son más importantes, la última línea de defensa. Comunica fe en los empleados y en sus posibilidades. Les presenta una nueva historia en la que ellos son los héroes en lugar de los villanos.

Cuando elaboras tu mensaje, si te es posible formulalo en un marco positivo, destacando lo bueno. Bien es verdad que muchas investigaciones del comportamiento, en economía, confirman el concepto de *aversión a la pérdida*: reaccionamos más visceralmente ante una posible pérdida que ante una posible ganancia, por lo que nos sentimos más inclinados a correr riesgos para evitar una pérdida que para conseguir una ganancia.¹⁴ El miedo a perder es más persuasivo que la promesa de ganancia. A veces, ante ciertos auditórios se vuelve necesario acentuar la posible pérdida derivada de no adoptar una solución o curso de acción («Sin cortafuegos estás muerto en Internet») porque resonará más en la audiencia que poner el acento en un beneficio que puede resultarle más etéreo o difuminado. Sírvete de la aversión a la pérdida de tus oyentes sólo cuando exista una pérdida o amenaza real, porque en caso contrario lo detectarán rápidamente y se sentirán manipulados.

Steve Jobs creaba mensajes sencillos,
concretos y cargados emocionalmente.



Crea mensajes memorables

«Si no pueden repetirlo [tu mensaje], es que no lo cogieron.»

Sam Horn, *POP!*

Carmine Gallo¹⁵ relata cómo Steve Jobs creaba títulos específicos, memorables y que caben en un *tuit*: «Jobs no espera a que los medios creen un titular. Lo escribe él mismo y lo repite muchas veces durante su presentación. Jobs expone el titular antes de explicar los detalles del producto. Después describe el producto, típicamente con una demo, y repite el titular inmediatamente después de terminar la explicación».

Sus titulares funcionan tan bien que los medios los reproducen con frecuencia tal cual, palabra por palabra. Algunos ejemplos de titulares de Jobs que han hecho historia son:

iPod: Mil canciones en tu bolsillo

iPhone: Apple reinventa el teléfono

MacBook Air: El portátil más delgado del mundo

Estos titulares son memorables porque son concisos, específicos, y ofrecen un beneficio para la audiencia. Compárense estos titulares con el creado por Microsoft durante el lanzamiento de Windows Phone 7:

Windows Phone 7: Un nuevo comienzo para el teléfono inteligente. El teléfono proporciona una nueva experiencia del usuario al integrar las cosas que los usuarios realmente quieren hacer, creando un equilibrio entre trabajar y divertirse.

Utiliza títulos consistentes en todos tus canales de comunicación: presentaciones, notas de prensa, materiales de marketing y publicidad, redes sociales, etc. Y si caben en Twitter, ¡mucho mejor!

Cuando presentas tu empresa es importante formular tu mensaje en una frase corta memorable que resuma visualmente y de forma concreta la actividad de la firma. Por ejemplo, cuando los fundadores de Google buscaban capital riesgo para lanzar su entidad, la describían como:

Google proporciona acceso a la información del mundo con un solo clic.

El fundador de Starbucks, Howard Schultz, explicaba su idea de negocio en sus presentaciones como:

Starbucks crea un tercer espacio entre tu casa y tu trabajo.

Cuanto más concreto seas en la definición de tu mensaje, más fácilmente lo retendrá la audiencia. Utiliza palabras muy visuales, que conciten imágenes en quien las escucha.

Te propongo el siguiente ejercicio: prueba a dibujar el mensaje de tu intervención en una servilleta. Si no eres capaz de dibujarlo, posiblemente se deba a que su nivel de abstracción es demasiado elevado y por consiguiente se resentirá la capacidad de comprensión de la audiencia. Para mejorar la percepción de tu presentación, asegúrate de emplear palabras visualizables. Si eres capaz de dibujar tu mensaje, los oyentes serán capaces de entenderlo.

Si la asistencia no puede repetirlo, es que no lo ha captado. ¿Cómo van a comprar tu producto si no pueden recordar su nombre? ¿Cómo van a contratar los servicios de tu empresa si no pueden recordar lo que ofreces? ¿Cómo van a donar a tu causa si no les queda claro qué haces? ¿Cómo van a aprobar tu propuesta si no se han enterado de su esencia?

¡Crea mensajes memorables!

«Antes de que haya acabado la década, pondremos un hombre en la Luna y lo traeremos sano y salvo de vuelta a la Tierra.»

John F. Kennedy



«Lo único que debemos temer es al miedo mismo.»

Franklin D. Roosevelt



«Francia es nuestra patria, pero Europa es nuestro futuro.»

François Mitterrand



«Haz a los demás lo que te gustaría que hicieran contigo.»

Jesucristo



«Éste es un pequeño paso para un hombre, y un gran salto para la Humanidad.»

Neil Armstrong

Expresa tu mensaje central
en una sola frase completa

No confundas el
mensaje clave con el
tema de presentación

Un mensaje bien
formulado te ayuda a
enfocarte

Prueba a dibujar el mensaje
de tu presentación en una
servilleta

Sirve de guía para
seleccionar el material que
incluir y excluir

El marco mental determina
la reacción emocional de la
audiencia

+

Evocan
sentimientos
+

Comportamientos
proactivos y de búsqueda
del riesgo

-

Evocan
sentimientos
-

Comportamientos
reactivos y de evitación del
riesgo

Capítulo 5

Inspira un cambio en la audiencia

«No hay viento bueno para quien no sabe adónde va.»

Séneca

Durante una presentación acompañas a la audiencia en un viaje intelectual y emocional. **La meta última de toda presenta-**

ción es producir un cambio en la mente, en el corazón o en el comportamiento de los oyentes: que pase de un estado de ignorancia a uno de conocimiento (informar), de un estado de duda a uno de confianza o de uno de inacción a uno de acción (persuadir), de uno de aburrimiento a uno de distracción (entretenrer).



SITUACIÓN ACTUAL

Ignorancia
Duda
Aburrimiento
Desconfianza
Opciones indiferenciadas
Incompetencia
Inconsciencia
Pasividad
Carencia

SITUACIÓN DESEADA

Conocimiento
Certeza
Distracción
Confianza
Opciones definidas
Competencia
Conciencia
Acción
Abundancia

Define bien tu llamada a la acción

«La única razón para pronunciar un discurso es cambiar el mundo.»

John F. Kennedy

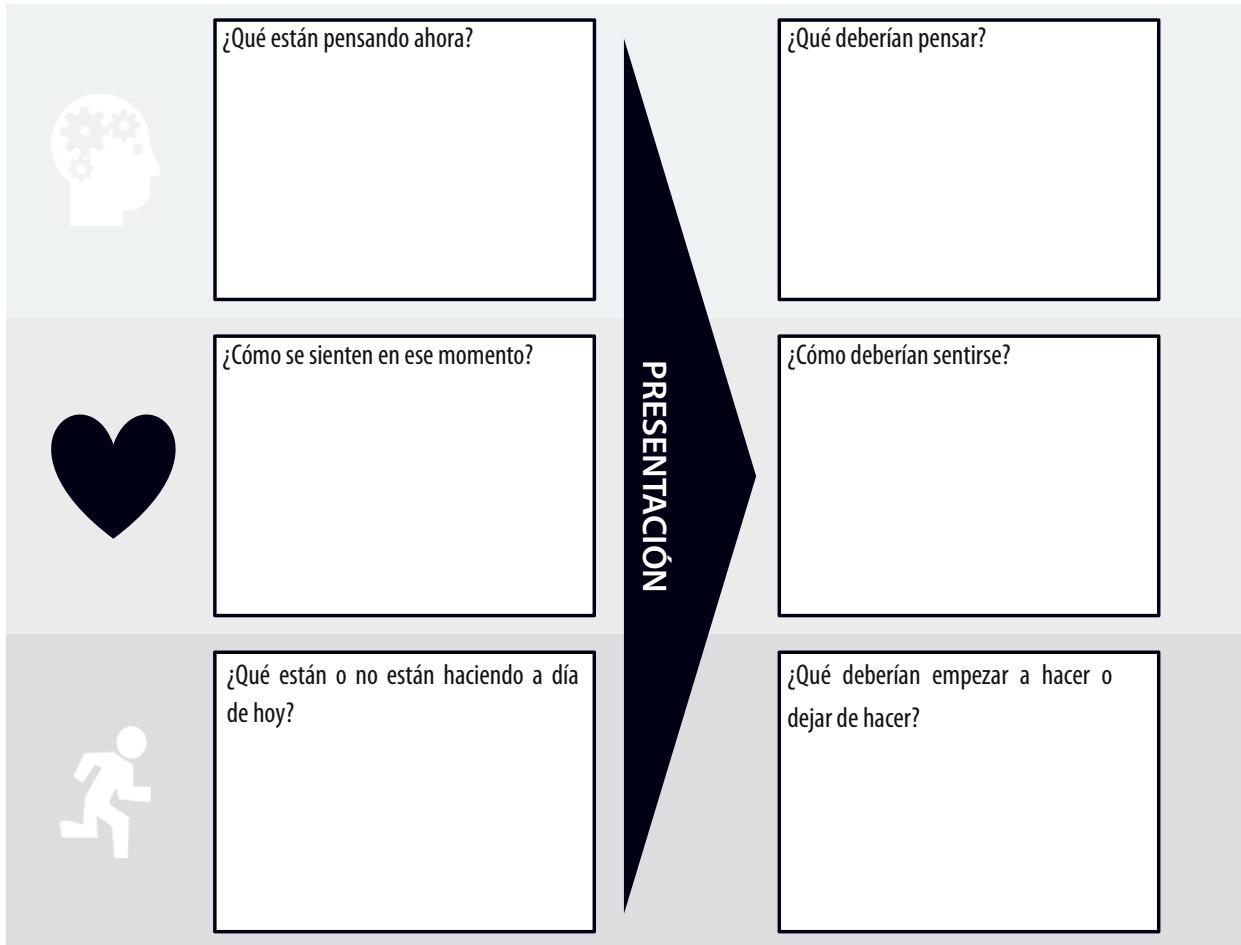
La única razón para efectuar una presentación es resolver una necesidad de los asistentes. Si nada va a cambiar para ellos como resultado de tu presentación, ¿qué sentido tiene que asistan?

Puedes crear un impacto local en tu pequeño mundo: tu equipo de trabajo, tu empresa, tu sector, etc. Tu presentación puede y debe originar cambios resolviendo necesidades:

- Capacitar a nuevos empleados para que desempeñen mejor sus funciones.
- Conseguir la aprobación de un presupuesto para una renovación informática que aumente la productividad de la empresa.
- Proporcionar herramientas eficaces de búsqueda de empleo para que personas en paro accedan al mercado laboral.

- Difundir la adopción de un nuevo algoritmo que acelera ciertas operaciones computacionales con gran impacto en un amplio espectro de software.
- Aprender a disfrutar con seguridad de las bondades de Internet.
- Recaudar donaciones para construir pozos en África.
- Y así sucesivamente.

Partiendo de la necesidad de la audiencia, define con claridad cuál será la meta del viaje: ¿cuál es el cambio que deseas inspirar? ¿De qué estado actual parten (punto A) y a qué estado deseas que lleguen (punto B)? ¿Cómo esperas mover a quienes te escuchan del punto A al punto B? ¿Qué quieres que hagan los asistentes después de tu presentación, cómo deben sentirse, qué deben saber? Te puede servir de ayuda llenar una plantilla como la de la figura. Puedes usarla para pegar notas adhesivas de colores (uno para cada tipo de cambio: intelectual, emocional o de conducta) que reflejen el estado del auditorio en la situación de partida y en la de destino.



Las características de la llamada a la acción

«Hay una cualidad que se debe poseer para ganar y es la claridad de propósito: saber qué se quiere y desear ardientemente poseerlo.»

Napoleon Hill

El objetivo de toda presentación es dar pie a que se produzca un cambio en el estado de la audiencia tras resolverle una necesidad: de ignorancia a conocimiento, de duda a confianza, de inacción a acción, etc. El organizador, los asistentes o tú mismo (el ponente) habréis identificado esa situación inicial de limitación, escasez o desequilibrio:

- Adolescentes que usan tan alegremente Internet que se infectan con todo tipo de virus.
- Personas con una alimentación desequilibrada que conduce a obesidad, a diabetes, a enfermedades coronarias y a otros problemas de salud.
- Una competencia agresiva que araña cuota de mercado amenazando con expulsar a la empresa del negocio.
- Trabajadores desmotivados que no explotan todo su potencial.
- Profesionales de un sector que ignoran el funcionamiento de ciertas tecnologías clave para su negocio.
- Comerciales que no cierran suficientes ventas por no transmitir con eficacia los beneficios del producto.
- Etcétera.

El punto A es la necesidad o desafío específico de la audiencia, la situación de carencia. La constatación de ese desafío es la razón de ser de la presentación, el motivo por el que el organizador ha sentado a esas personas a escucharte. **Antes de empezar el acto, asegúrate de tener claro cuál es la situación inicial de partida de tu auditorio en particular.** Concentrarte en un único desafío te ayudará a centrarte durante el resto de la presentación.

Ya conoces el punto de partida. Ahora, ¿adónde vas a conducir a la concurrencia? El punto B refleja tu visión acerca de dónde crees que aquélla debe encontrarse. Se trata de la situación deseada por ti, por el organizador y posiblemente por la asistencia.

A veces nadie tiene claro cómo llegar al destino del viaje: para estar más seguro en Internet, ¿me basta con instalar un antivirus o tengo que hacer algo más?; para mejorar mi competitividad, ¿debo sacar un nuevo producto, perfeccionar los que tengo, bajar los precios junto con la calidad o qué?; para tener una buena presencia en medios sociales, ¿debemos crear una página en Facebook, un perfil en LinkedIn o una cuenta en Twitter?, ¿o las tres?, ¿hay más opciones?, ¿qué hago luego, una vez esté en esas redes?, ¿cómo mido el éxito de mi estrategia? No siempre es fácil definir con claridad el punto B.

De hecho, definir correctamente los puntos de partida y de destino del viaje y cómo ir de uno a otro suele constituir la tarea más difícil de la planificación de una presentación. Hazlo bien y habrás encarrilado correctamente el resto de ella.

Asumiendo que la audiencia ha aceptado que se encuentra en el punto A y que está dispuesta a desplazarse hasta el punto B, se hará entonces la pregunta de cómo ir desde A hasta B. Para fomentar el cambio debes formular el curso de acción de forma precisa, que le permita visualizarlo con nitidez. Difícilmente cambiará si no sabe cómo hacerlo.

Resumiendo, tu misión en la presentación es ayudar a los

asistentes a: *a)* tomar conciencia del reto al que se enfrentan (punto A); *b)* definir con detalle la situación final en la que desean encontrarse (punto B), y *c)* trazar con nitidez el camino para conducirlos de A a B (la llamada a la acción). En pocas palabras, ayudas a la gente a crear metas y a alcanzarlas. Tu papel es llamarla a la acción.

RESOLUCIÓN

¿Cuál es el plan de acción para conducir a la audiencia de la situación actual a la deseada?

SITUACIÓN ACTUAL

¿Cuál es la necesidad o desafío confrontado por la audiencia?

SITUACIÓN DESEADA

¿Cuál es la mejor solución para esta audiencia?

llamada a la acción

Sé claro y específico al formular la acción

La llamada a la acción debe ser clara y específica. Deja patente lo que quieras que suceda: el paso siguiente que esperas que emprenda el auditorio. Por ejemplo, «un mayor compromiso con el medio ambiente» no es muy específico; sería mejor proponerte «que el 50 por ciento de los presentes reciclen de forma adecuada el vidrio, el plástico y el papel a partir de esta misma noche».

Tiene que quedarles claro cuál es el primer paso que deben dar; en caso contrario, ¿cómo esperas que lo den? La audiencia sólo hará lo que entienda con claridad. «Reciclar papel» es claro y específico, mientras que «comprometerse con el medio ambiente» es vago y difuso. Algunos ponentes se quejan de que no obtienen el resultado esperado después de sus presentaciones, cuando el único problema es que no han expresado con claridad a los asistentes lo que esperan que hagan a continuación. Idealmente, el primer paso debe darse allí mismo, en la sala de conferencias, en caliente.

Veámoslo con otro ejemplo. «Ayudar a la Fundación X» es demasiado general, la gente se preguntará cómo hacerlo. Si le das tiempo para que lo medite en casa, al final conseguirás escasos resultados. Sin embargo, si les repartes un sobre para que hagan su donativo a la fundación y a la salida dispones una urna en la que puedan introducir el sobre, habrás conseguido una acción concreta realizada allí mismo, en la sala, sin perjuicio de que luego mediten en casa otras formas de involucrarse en los proyectos de la fundación. Pide siempre algo específico.

Pide acciones cuyos resultados puedes medir

Para saber si el cambio se ha producido, éste debe poder medirse. Proponerte «que la gente cambie su forma de pensar» no es fácil de medir, mientras que «conseguir que la nota media de los alumnos en el examen sea de 8» es una acción perfectamente medible.

Cuando estés definiendo la acción de la audiencia, trata de que sus resultados sean cuantificables: «que al menos el 90 por

ciento de los asistentes rellene el formulario con sus datos de contacto» o «que el cliente firme el contrato de compra de una licencia corporativa del nuevo producto». Cuando pides a los oyentes que hagan algo concreto y tú mismo puedes medir si lo han hecho o no, cuentas con una herramienta valiosísima para evaluar el éxito que está teniendo tu presentación.

No pidas la luna, pide algo al alcance de tu auditorio

Si demandas de la asistencia una acción en exceso ambiciosa, no se lo creerá y terminará desmotivada porque en su fuero interno sabe que no puede realizarla. Pretender tras una charla sobre productividad «que el ciento por ciento de la concurrencia empiece ya desde el día siguiente su jornada laboral aplicando todas las mejoras productivas del curso» es inalcanzable. Deberás plantear un objetivo más realista, como por ejemplo, que dediquen «los primeros treinta minutos del día a la tarea más importante y después abran el correo».

Si pides a la gente que escriba una carta al presidente del gobierno para quejarse de los asuntos tratados en la presentación y no consigues reacción alguna, ¿vas a culparla? Sin embargo, puedes llevar una carta escrita por ti dirigida al presidente, cuyo texto habrás leído durante la presentación. Acompáñala de una lista con los nombres, apellidos y DNI de los asistentes y hazla circular solicitando su firma. La mayoría lo firmará porque sentirá que entonces sí es posible lograr el objetivo. Estás solicitando una acción específica, mensurable (sólo tienes que contar las casillas en blanco para medir el éxito de tu propuesta), alcanzable y además realizable allí mismo en la sala, en caliente. Estás pidiendo una acción dentro de las posibilidades de la audiencia.

Conecta las acciones con los beneficios de sus resultados, pintando una imagen vívida de cómo el mundo, a escala global, local o personal, será un lugar mejor en el que vivir una vez que estas acciones se realicen. Si el auditorio se resiste a aceptar tu visión del punto B, jamás cambiará.

Pide una acción relevante para la audiencia, no para ti

La gente no quiere que le vendan, quiere que le ayuden. No te concentres en las características de tu idea, producto o servicio; concéntrate en los beneficios para la audiencia. Tu presentación debe dar respuesta a una necesidad real y acuciante de quienes te escuchan. Si no hay beneficio para ellos o no lo vislumbran con nitidez, no actuarán.

Cuanto más relevante sea la necesidad que resuelves, mayor será el compromiso de los asistentes por el cambio. Los anglosajones llaman a este elemento capital de una presentación WIIFM: *What's In It For Me?*, que podría traducirse libremente por «Y a mí, ¿qué?». Piensa que con cada nueva afirmación o con cada nueva transparencia, se estarán preguntando: «Y a mí, ¿qué?». No dejes de dar respuesta clara a esa pregunta cada vez. Los presentes deben desear por sí mismos llegar al punto B.



La gente no actúa movida por tus razones, sino por las suyas propias. Si las desconoces y no apelas a ellas, difícilmente la moverás a la acción. Déjale bien claros los beneficios que obtendrá si emprende la acción que le propones. Por supuesto, para ser capaz de formular un beneficio relevante para la audiencia, necesitas antes conocerla bien.

«Ahora mismo» es mejor que «luego»: pon fecha a las acciones

Poner fecha a la acción ayuda a enfocar los esfuerzos. Lo mejor es descomponer las acciones muy complejas en otras más sencillas y ponerles fechas realistas, a poder ser de unos pocos días.

Plantéate en lo posible acciones para la audiencia cuyo primer paso pueda darse en la sala después de haber dado tu conferencia. Busca que los pasos siguientes se realicen de acuerdo con un calendario. Si los asistentes pueden diseñar su propio plan de acción, mejor que mejor.

Por ejemplo, pretender que la gente «cambie sus viejos hábitos de alimentación erróneos por unos nuevos saludables» es demasiado vago, ambicioso y sin fecha. Sería mejor descomponerlo en hitos más accesibles y con fechas concretas. Puedes empezar proponiendo que cada cual elimine de la dieta un solo alimento poco saludable durante un mes. Nada más que eso y sólo durante un mes, al cabo del cual se toma nota del peso para calibrar los efectos. Como casi siempre este sencillo cambio produce buenos resultados, el siguiente paso podría ser eliminar tal o cual alimento perjudicial a la vez que se introduce otro saludable. Y así se va trazando un plan concreto, motivador y con su calendario. Es mucho más eficaz para cambiar los hábitos alimentarios que explicar simplemente cómo comer bien y esperar que la audiencia cambie como por arte de magia.

Es mucho más probable que motives a la audiencia si detallas los puntos de la acción que si te quedas en generalidades, y si propones fechas concretas en lugar de hablar del futuro próximo.

No confundas el mensaje con la llamada a la acción

«La emoción cambia el comportamiento de las personas. Las historias y los impulsos irracionales son los que cambian el comportamiento. Ni los hechos ni las listas de viñetas.»

Seth Godin

Cuando formulas tu mensaje, estás transmitiendo la idea o ideas fundamentales de tu presentación: por ejemplo, «la desertización está avanzando». Sustentarás esta afirmación con hechos y evidencias para convencer racionalmente a la audiencia de su veracidad y ayudarle a tomar conciencia de la amenaza real que supone. Apoyarás además tu mensaje con fotografías, vídeos y testimonios de personas afectadas por la desertización para suscitar una reacción emocional de la concurrencia. Todavía no le has pedido nada. Cuando formulas la llamada a la acción, entonces sí, le estás pidiendo que haga algo concreto; por ejemplo, «pon en práctica estos tres sencillos trucos que ahorrarán cincuenta litros de agua por persona al día y

ganaremos otros cincuenta años». El mensaje es la formulación de tus ideas. La llamada a la acción incita al público a ponerlas en práctica.

Lo más importante de la llamada a la acción es que tengas muy claro lo que quieres que haga la audiencia. Una vez que las intenciones han quedado plasmadas con claridad meridiana, el resto de la presentación quedará encauzado a la perfección: la selección y organización del contenido, la profundidad de tratamiento de los temas, el tono, los visuales y materiales de apoyo, las técnicas no verbales de exposición, etc. La llamada a la acción es la brújula de tu presentación. Si la orientas desde el principio en la dirección correcta, todos tus esfuerzos irán bien encaminados. Por este motivo te propongo el establecimiento de la llamada a la acción de tu presentación como el primer paso en su elaboración. ¿En qué dirección quieres mover a los asistentes de la audiencia? ¿Adónde quieres que te sigan? ¿Qué quieres que hagan?

Eso sí, no puedes pedir un cambio que tú mismo no has experimentado. Debes estar convencido antes de intentar convencer a los demás.

La meta de toda presentación es producir un cambio en la audiencia

Tu misión es llamarles a la acción para ir de A → B

Sé claro y específico al formular la acción

Pide acciones cuyos resultados puedas medir

Pide una acción relevante para los presentes, no para tí

No pidas la luna, pide algo al alcance de la gente

Ponle fecha para ayudarles a enfocar los esfuerzos

Pide un cambio que tú hayas experimentado

Capítulo 6

Adáptate a las circunstancias

«No es lo mismo hablar para las masas, las mesas, las misas, las mozas y las musas.»

Carlos Salas,
Las once verdades de la comunicación

Las circunstancias o el contexto son determinantes al presentar. Cada presentación es única e irrepetible. Estudia las circunstancias y adáptate a ellas.

No es lo mismo hablar a las nueve de la mañana, cuando el público está fresco y despejado, que a las dos de la tarde, cuando la gente mira el reloj esperando la hora de la comida. En el primer caso, puedes exigir mayor esfuerzo intelectual de la audiencia. En el segundo, es muy conveniente orientarse hacia una presentación más kinestésica, que involucre a la asistencia con actividades físicas. A primera hora la gente está preparada para charlas más largas, mientras que a medida que avanza el día es conveniente que sean más cortas. Los talleres prácticos que implican activamente al público son mejores después de comer, cuando sentarse en una sala en penumbra incita maliciosamente a la siesta. A medida que la tarde avanza, los descansos serán más frecuentes. En función de la hora de tu presentación, incluye unas dinámicas u otras, hazla más o menos larga. La hora del día puede influir decisivamente en el éxito de tu charla.

No es lo mismo hablar en una sesión de un congreso en la que hay otras cinco charlas, que presentar en solitario en un acto en el que eres el único ponente. En el primer caso es interesante que escuches lo que dicen otros conferenciantes y conozcas sus estilos de presentación. Estás compitiendo con ellos por la atención de la audiencia. Si el acto no ha sido coordinado adecuadamente, podéis hablar de asuntos semejantes e incluso repetiros unos a otros. En función de cómo hayan sido sus pre-

sentaciones, el público puede tener diferentes predisposiciones cuando te llegue el turno. Las comparaciones serán inevitables.

En un taller no es lo mismo que los jefes y los empleados se sienten en el mismo grupo. Por ejemplo, las preguntas abiertas son arriesgadas: los empleados pueden sentirse evaluados por sus jefes, y éstos, considerar que su prestigio está en juego. En esta tesisura, es posible que nadie se anime a contestar por si acaso. ¿Qué puedes hacer? En vez de recurrir a preguntas abiertas para involucrar y hacer participar a los presentes, usa preguntas cerradas de levantar la mano o preguntas que se respondan con una sola palabra.

Algunos eventos son muy formales en cuanto al modo de vestir, al protocolo y al tratamiento de los temas. Otros, en cambio, son mucho más desenfadados. Lo que en una situación puede resultar apropiado, en otra puede quedar totalmente fuera de lugar. Algunas personas se encuentran muy a gusto hablando en circunstancias informales, y se van sintiendo más y más ansiosas a medida que aumenta la formalidad del encuentro.

En un gran auditorio con mucho público debes recurrir a los grandes gestos y al movimiento corporal para acentuar y subrayar tus palabras, mientras que en una sala de reuniones ante un pequeño grupo de personas sentadas alrededor de una mesa deberás ser más comedido en tu gesticulación. Las circunstancias determinan, por ejemplo, el lenguaje corporal que debes ensayar.

Como puedes ir viendo, conocer el máximo número de detalles sobre las circunstancias que rodean tu presentación te permitirá realizar ajustes que contribuyan al éxito de la misma. Si ignoras estas circunstancias, puedes encontrarte con sorpresas muy desagradables.

De todas estas circunstancias, una de las más determinantes es el tiempo. De hecho, me parece tan importante que le dedicaré el resto del capítulo.

El mayor pecado es pasarse del tiempo

«Si uno tuviera todo el tiempo del mundo para decir algo, no tendría oyentes.»

Varios autores, *Saber hablar*

Pasarse del tiempo representa la mayor falta de respeto que un conferenciante pueda mostrar hacia la audiencia y por el resto de los ponentes. Puedes aburrir, puedes usar transparencias horribles, puedes temblar de miedo, pero a mis ojos no puedes cometer pecado mayor durante una presentación que superar el tiempo asignado, especialmente cuando ésta forma parte de un evento en el que varios ponentes toman la palabra por turno unos detrás de otros. Ten en cuenta que cuando te pasas de tiempo:

- El público se inquieta y empieza a mirar el reloj preguntándose cuándo va a terminar la charla.
- El siguiente orador se irrita porque le estás robando su tiempo y tal vez tenga que acortar su propia charla.

- Todo el programa se retrasa, con lo que se acorta o desaparece la pausa para el café, o se llega tarde al bufé y ha desaparecido el jamón.
- No queda tiempo para preguntas durante o después de la presentación, uno de los aspectos más importantes de toda exposición en un evento: el diálogo con la audiencia.
- Demuestras ser un egocéntrico y un egoísta, incapaz de mostrar consideración por nadie.
- Como señalan los autores de *Saber hablar*:¹⁶ «Cuando a un orador le falta tiempo en su intervención, denota falta de preparación y de organización del contenido, cuando no también inseguridad».

Como puedes ver, estás enviando una multitud de mensajes velados a la audiencia, ¡y ninguno bueno! No tienes excusa para pasarte de tiempo en tu próxima presentación. ¡Aprende a gestionarlo bien!

Estrategias para gestionar el tiempo

«Brevedad y disciplina son valores de un ponente humilde que no sucumbe a su ego y que respeta el tiempo de todos.»

Santiago Álvarez de Mon

¿Qué puedes hacer para controlar el tiempo y no pasarte? Te sugiero poner en práctica las siguientes tres estrategias.

Dimensiona correctamente el tema para ajustarte al tiempo

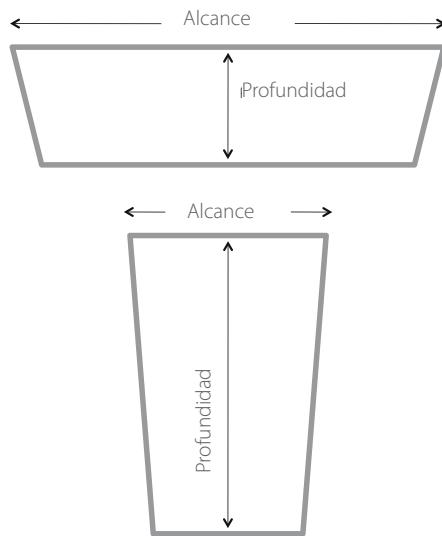
Disponer de poco tiempo es bueno: te obliga a centrarte en lo esencial, dejando de lado detalles irrelevantes y conceptos secundarios. La estudiosa de las religiones Karen Armstrong relató en una charla TED¹⁷ la siguiente historia sobre el rabino Hillel, llamado *el Viejo*, coetáneo de Jesús.

Un pagano se ofreció a convertirse al judaísmo si el rabino era capaz de recitar todas las enseñanzas judías a la pata coja. Hillel se puso a la pata coja y dijo: «No hagas a tu prójimo lo que odies que te hagan a ti. Ésta es toda la Torá. El resto es todo comentario. Estúdiatelo».

Disponer de poco tiempo no significa que haya que correr para contar en veinte minutos una charla pensada para una hora. Significa que debes decir lo justo en el menor tiempo posible, para lo cual buscarás las ideas importantes que pueden contarse en ese tiempo y dejarás fuera los detalles irrelevantes y datos auxiliares. Si el tiempo es escaso, no corras, selecciona bien tus ideas clave.

La profundidad a la que se puede descender al tratar un tema está íntimamente unida con el alcance. Michael Alley¹⁸ muestra muy gráficamente la relación entre alcance y profundidad a través de las dimensiones de recipientes de volúmenes

idénticos. Para una presentación con el tiempo fijo —es decir, para un recipiente de un volumen dado—, se puede proporcionar una cantidad de información determinada. Cuanto mayor sea el alcance, menor será la profundidad y, por lo tanto, más difícil resultará satisfacer las expectativas de la audiencia. En contrapartida, cuanto menor sea el alcance, con mayor profundidad podrá tratarse el tema y más fácil será que puedan verse respondidas las inquietudes del público.



No busques excusas: si sabes de antemano el tiempo de tu charla y no dices todo lo relevante es únicamente responsabilidad tuya. **Cuando te asignan poco tiempo no se trata de correr mucho, sino de sintetizar bien.** Cuanto más breve es una presentación, más centrada debe estar en lo importante y más interesante será. Las restricciones de tiempo suelen producir mejores resultados. Algunos autores las llaman «ventajas disfrazadas». No hay derroche posible, lo cual te fuerza a ser creativo. ¡Abraza las restricciones!

Ensaya la presentación tantas veces como puedas

Una estrategia de gran eficacia para mantenerte dentro de los límites de tiempo y de paso mejorar otros muchos aspectos de tu presentación consiste en realizar ensayos. Sólo así sabrás cuánto rato exactamente te llevará la presentación. Ensayar no es pensar en lo que dirás con cada transparencia ni repasarlas mascullando para ti mismo. Ensayar significa ponerte de pie y, cronómetro en mano, efectuar una presentación en toda regla, aunque sea en una sala vacía. Si piensas contar una historia, la cuentas. Si piensas mostrar una demo, la muestras. Si piensas reproducir un vídeo, lo reproduces. Un error muy común al ensayar consiste en revisar la estructura de la presentación sin ensayarla: «Aquí vendría el vídeo, aquí haría la demo, aquí les contaría la historia...». ¡No! Haz todo lo que tengas pensado hacer, palabra por palabra, imagen por imagen. Es la única manera de saber con exactitud cuánto tardarás en completar la intervención.

Usa recordatorios para tomar conciencia del paso del tiempo durante la presentación

También puedes utilizar recordatorios de tiempo durante tu presentación. He visto poner en práctica todos los siguientes:

- Un colega puede avisarte discretamente del tiempo que te va quedando mediante señales convenidas.
- Puedes cargar un reloj en la pantalla a la vista de todo el público, recurso demasiado llamativo, por lo que lo desaconsejo. En su lugar, resulta más discreto y práctico usar un portátil con un reloj gigante en su pantalla que te vaya mostrando el tiempo transcurrido. Puedes encontrar aplicaciones para tu ordenador en www.online-stopwatch.com/download Stopwatch.
- En algunos actos se usan semáforos: durante la mayor parte de la intervención, la luz está en verde; se enciende una luz de color ámbar cuando faltan tres o cinco minutos para la finalización, y roja cuando se agota el tiempo.

- Idealmente, te recomiendo el uso de un dispositivo de control remoto de presentaciones con vibrador, como el Professional Presenter R800 que comercializa Logitech. Antes de la charla, se le programa el tiempo disponible y el dispositivo te vibrará discretamente en la mano cuando falten cinco minutos para terminar y por segunda vez cuando falten dos minutos. Vibrará una última vez cuando agotes el tiempo de la presentación. Este método es el que utilizo en mis presentaciones y el que recomiendo a todos mis clientes y alumnos.



Mucha gente suele preguntarme: ¿no sería más sencillo mirar tu reloj de pulsera y ya está? Sí, sería más sencillo, no lo niego. La cuestión es que con los nervios no importa cuántas veces mires el reloj, no verás la hora. Además, da mala impresión porque supone que la audiencia tome conciencia, de forma innecesaria, del transcurrir del tiempo. Por eso recomiendo siempre un estímulo exterior, como un móvil al que un colega te envía mensajes o un mando de control remoto, aparatos que vibren, para que los avisos no te pasen inadvertidos.

Termina siempre antes del tiempo asignado

«Asegúrate de terminar de hablar antes de que la audiencia haya terminado de escucharte.»

Dorothy Sarnoff

Cuentan que en cierta ocasión el ex presidente de Estados Unidos Hubert Humphrey fue amonestado por su mujer, Muriel: «Hubert, un discurso no tiene que ser eterno para ser inmortal». Así es. Uno de los discursos más celebrados de la historia moderna es el de Abraham Lincoln tras la batalla de Gettysburg, reducido a 271 palabras. **La brevedad es la marca de distinción de las grandes presentaciones.**

Se ha hecho célebre la frase del escritor barroco español Baltasar Gracián: «Lo bueno si breve, dos veces bueno». Menos conocida es la segunda parte de la frase: «Y aun lo malo, si poco, no tan malo». El predicador E. C. McKenzie expresaba la misma idea con las siguientes palabras: «Ningún discurso es absolutamente malo si es lo bastante corto».

Posiblemente por este motivo se están poniendo de moda en todo el mundo nuevos formatos de presentaciones como Pecha Kucha o Ignite, drásticamente limitados en tiempo. Si una presentación resulta especialmente tediosa, uno se consuela pensando que sólo habrá que soportarla durante un corto rato. Las conferencias TED, que reúnen a los mejores conferenciantes del mundo, se ofrecen en dos formatos: de seis y de dieciocho minutos de duración.

Habla un 80 por ciento del tiempo asignado

Igual que no deberías comer y comer hasta llenar la tripa, tampoco deberías hablar y hablar hasta agotar todo el tiempo, y mucho menos pasarte del asignado. Como regla general, planteate siempre hablar durante el 80 por ciento del tiempo disponible. La audiencia apreciará ese tiempo extra.

Si hablas menos de lo esperado, dejas más tiempo para preguntas y respuestas. La mejor manera de saber lo que le inquieta a la audiencia es procurar que lo exprese libremente, y no hay mejor modo de dar respuesta a sus problemas que permitiéndole que haga preguntas.

Tampoco te angusties porque tu presentación sea más corta que las del resto o porque no apures el tiempo asignado. Después de todo, ¿cuántas veces has visto a un auditorio quejarse de que una presentación fuese demasiado corta? No sólo no se quejará, sino que te estará eternamente agradecido. ¡Serás su héroe! No agotar el tiempo asignado se considera una cortesía. Es mejor dejar a los asistentes con ganas de más que totalmente ahítos.

Sé breve, todos saldréis ganando. Si tu mensaje es conciso, los oyentes lo recordarán mejor y durante más tiempo. **Al terminar un poco antes, dejas a todos con una nota positiva;** con suerte, estarán deseando más la próxima vez.

Conoce el máximo número de detalles sobre las circunstancias de tu presentación

Dimensiona correctamente el tema

Pasarse del tiempo es la mayor falta de respeto

Usa recordatorios para tomar conciencia del tiempo

Ensaya la presentación tantas veces como puedas

No hables hasta agotar todo el tiempo

Capítulo 7

Familiarízate con el lugar

«Lord Nelson decía que él debía todos sus triunfos a su costumbre de llegar siempre quince minutos antes a cada combate.»

Richard Maxwell y Robert Dickman,
Convencer a la gente contando historias

El lugar donde se celebra el evento desempeña un importante papel en el éxito de tu presentación. Incomprensiblemente, es uno de los aspectos más descuidados en la preparación de estos actos. Estudia y saca partido de la sala donde se celebrará el evento. Existen mil detalles que debes conocer de antemano para adaptar a tu propia forma de presentar todos los que puedes y amoldarte al resto cuando no queda otro remedio.

Las presentaciones ocurren en el espacio

«El tamaño de la audiencia es irrelevante. Lo que importa es que sea un grupo denso.»

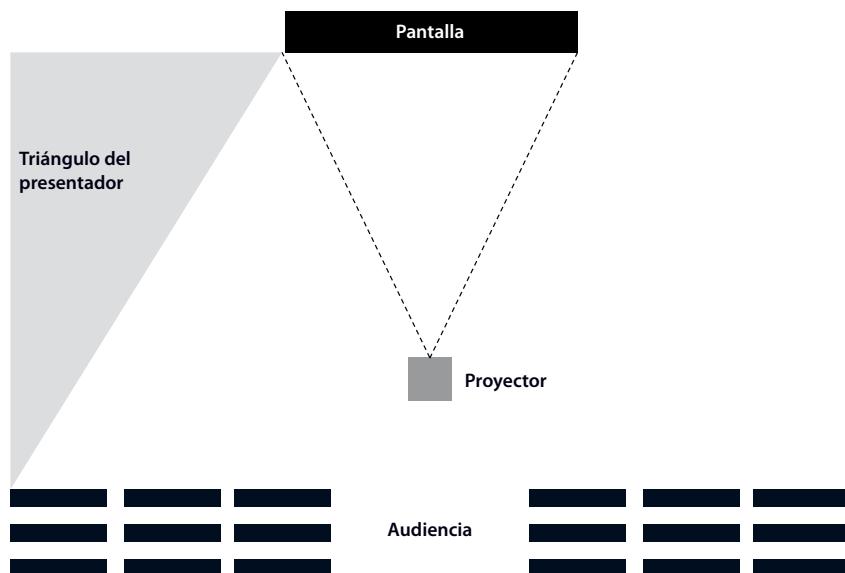
Scott Berkun,
Confessions of a public speaker

Una sala no es más que un espacio encerrado entre cuatro paredes. Dentro de este espacio habrá a su vez otro reservado para ti, el escenario, y otro más para tu audiencia, la platea.

La geometría y las dimensiones del escenario delimitan por dónde puedes moverte

Dependiendo de la geometría y de las dimensiones del escenario podrás moverte con mayor o menor libertad e incluso te será posible plantearte diferentes golpes de efecto.

Si vas a utilizar visuales, infórmate previamente de dónde está situado el proyector: no es lo mismo que repose sobre un atril en el suelo, que cuelgue de un soporte del techo o que proyecte desde detrás de la pantalla (retroiluminación). Dependiendo de la ubicación del proyector y de la pantalla, habrá lugares en los que interceptarás el haz del proyector, o impedirás con tu cuerpo la visión de la pantalla, o ambas cosas. En estos casos, te recomiendo que traces un triángulo imaginario como el de la figura y te mantengas dentro de él durante la mayor parte de la presentación, ya que desde su interior no obstaculizarás a nadie la vista de la pantalla ni te interpondrás ante el haz de luz. Ten en cuenta que además de cegarte, el haz también impide que la audiencia vea la imagen proyectada sobre la pantalla. Moviéndote dentro de ese triángulo puedes acercarte a ésta si necesitas señalar algo o al auditorio cuando quieras reforzar un punto.



Los objetos dispuestos sobre el escenario pueden hacerte caer

La gran mayoría de los escenarios cuentan con una larga mesa y un atril. Estas mesas suelen incorporar monitores encastados y micrófonos atornillados, para comodidad de los ponentes que hablan sentados. En su defecto, sirven para apoyar tu portátil o un equipo proporcionado por la organización para uso de los conferenciantes. Debes prestar especial atención a la ubicación de la mesa sobre el escenario. En una ocasión tuve que presentar en un salón de actos en el que no había espacio delante de la mesa, de modo que era absolutamente imposible hablar sin barreras interpuestas. Más de una vez me he visto en salas en las que el espacio delante de la mesa era prácticamente inexistente.

En otros escenarios me he encontrado de todo: lo más frecuente es ver reptar cables por el suelo, con los que resulta muy fácil tropezar; viejos retroproyectores de transparencias de las de toda la vida; ordenadores, portátiles y pantallas de vídeo; sillas, etc.

Cada vez me encuentro con más frecuencia escenarios con sofás y pequeñas mesitas delante. Si hablas de pie, ten cuidado de no tropezar con la mesa o con la alfombra sobre la que reposa. En un evento vi a un ponente trastabillar y estar a punto de caer al tropezar con la esquina de una voluminosa alfombra de diseño.

La dimensión y ocupación de la sala afecta a tu energía

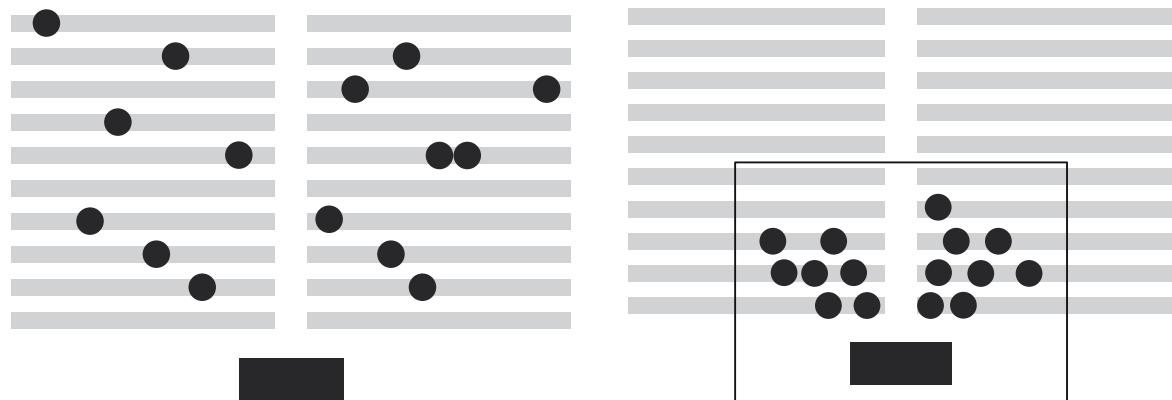
En función del tamaño de la sala necesitarás usar o no un micrófono. Por otro lado, cuanto mayor sea la dimensión, más energía te exigirá llegar a todas las personas de la sala. Cuanto más grande sea el auditorio, más amplios deberán ser tus gestos y tus movimientos. Con una buena gestión del movimiento conseguirás llenar hasta el escenario más colosal.

Scott Berkun¹⁹ nos recomienda la creación siempre de un espacio confortable, con independencia de las dimensiones de la sala. El tamaño de la audiencia es irrelevante. Lo que importa es que esté sentada de forma compacta, experimentando y compartiendo lo mismo a la vez. Si en un local con un aforo para quinientas personas, se sientan cincuenta distribuidas homogéneamente, la sensación que producirán será de desolación y vacío. Tu energía se disipará rápidamente porque la sala permanecerá fría y no habrá interacción entre los presentes. Por mucho que te esfuerces, no prenderá la chispa de la pasión en ellos. Imagina, en cambio, dentro de la gran sala de quinientas otra más pequeña con aforo para cincuenta. En lugar de tenerlos desperdigados por todo el lugar, haz lo que sea para que se concentren en los asientos centrales de las primeras filas y tendrás la ilusión de un espacio de cincuenta personas lleno hasta los topes. Ahora sí, podrás contagiar tu pasión y la audiencia sentirá no sólo tu propia energía, sino la de quienes están sentados a su alrededor.

La distancia hasta el público afecta a la conexión

Una técnica de conexión con el auditorio que funciona de maravilla es acercarse a algunos de sus miembros en algún momento de tu presentación. En algunas salas no existen escenario y platea como tales, ya que se trata de un espacio sin divisiones en el que simplemente se han dispuesto sillas, sin ni siquiera una tarima para el orador. Esta configuración facilita

enormemente el contacto con el público. Por el contrario, otros escenarios están muy elevados con respecto a los asistentes y éstos se encuentran muy alejados, lo cual puede causar una sensación de distanciamiento psicológico, que deberás compensar de otras maneras. Conocer todos estos detalles de antemano te ayudará a planificar mejor los elementos que iremos viendo en próximos capítulos.



No importa el tamaño de la audiencia, importa su densidad. Aunque en ambas salas el número de asistentes es el mismo, la energía se dispersará en la disposición de la izquierda y se concentrará adecuadamente en la de la derecha.

Convierte la tecnología en tu aliado

«Mac o PC, todos los ordenadores dan problemas y cada sistema de vídeo y proyección posee su propia idiosincrasia encantadora que los técnicos negarán.»

Scott Berkun,
Confessions of a public speaker

En cuanto abandones las salas de reuniones, te encontrarás con todo tipo de elementos audiovisuales. Los dos más importantes son la imagen y el sonido.

El tamaño de la pantalla importa

Algunas salas son desproporcionadamente grandes para el tamaño de la pantalla. En consecuencia, las personas que se sientan en las últimas filas no verán nada en absoluto. Asegúrate de conocer con antelación las dimensiones de la pantalla en relación con las de la sala. Determinará, entre otras cosas, el tamaño de tus visuales.

Si no he estado antes en un local al que me invitan para una presentación, solicito previamente varias fotografías del mismo. En una ocasión me encargaron un taller sobre presentaciones para el que elegí el tema de cómo realizarlas en PowerPoint sin usar listas de viñetas, al que titulé «Más allá de las listas de viñetas». Imaginate mi sorpresa cuando me llegaron las fotos y vi una pantalla minúscula sujetada con un trípode al fondo de una sala con varias columnas. Era imposible efectuar una presentación con transparencias en esas condiciones, máxime tratándose de una explicación sobre cómo hacer presentaciones. Por lo tanto, cambié el título de la charla por «Más allá del PowerPoint» e hice una exposición sin ninguna transparencia, y en buena hora, porque la mitad de los asistentes no disfrutaron de línea de visión directa con la pantalla y en consecuencia no habrían podido ver nada en absoluto.

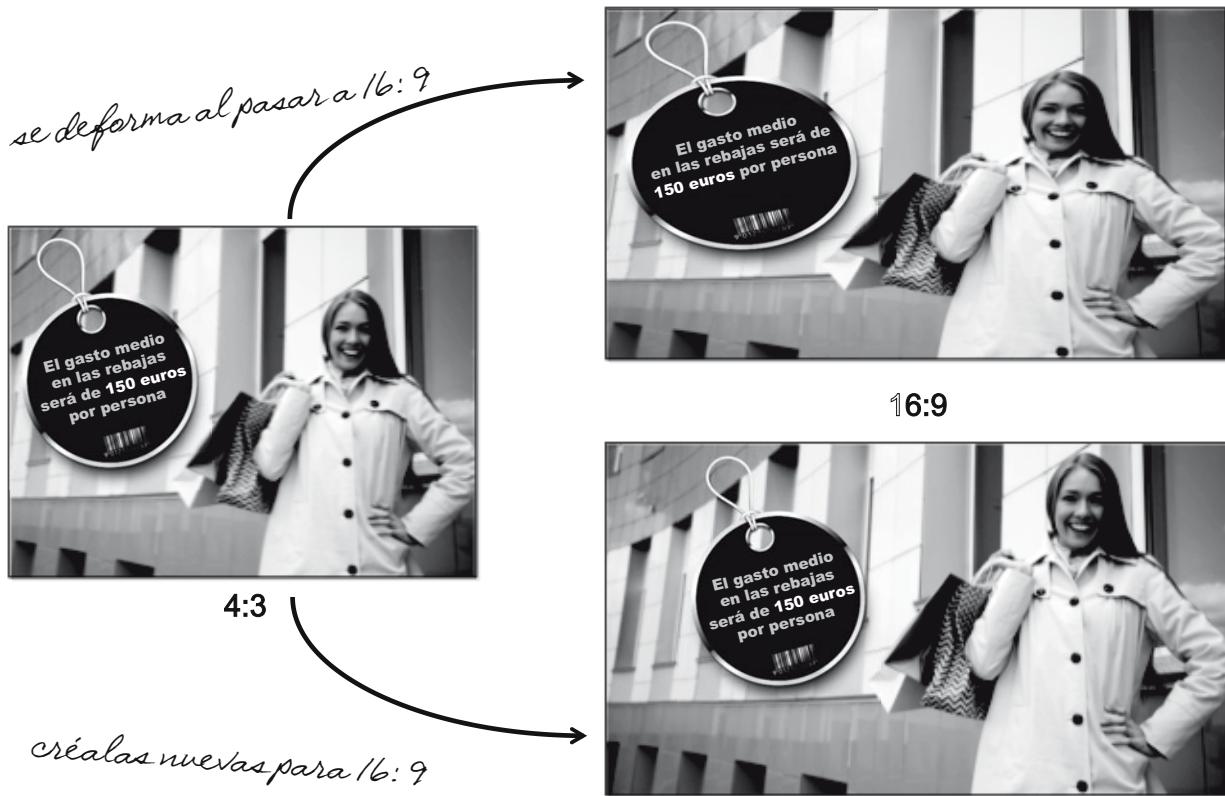
La resolución y potencia del proyector impactan en tus visuales

La práctica totalidad de proyectores poseen una resolución de 1.024 por 768 píxeles y usan una relación de aspecto de 4:3. Como el mundo siempre está lleno de sorpresas, me he encontrado con aparatos con otras resoluciones, como por ejemplo 800 por 600, o con relaciones de aspecto diferentes, como por ejemplo 16:9 en lugar de 4:3.

En una ocasión me vi en una sala cuyo proyector poseía una relación de aspecto de 16:9. Dado que lo habitual es 4:3, yo había preparado las transparencias para esa resolución. Mi sorpresa fue mayúscula al comprobar *in situ* y ya sin tiempo de reacción que el proyector deformaba las transparencias estirándolas a 16:9 con un efecto lamentable sobre las que yo había elaborado con tanto esfuerzo y cariño. Puedes estar seguro de que desde entonces la resolución de la pantalla es otro punto que incluyo en mi lista de preguntas a la organización.

Si pasas sin más tus transparencias creadas para una relación de aspecto 4:3 a una relación de 16:9, quedarán deformadas. Infórmate con antelación sobre cuál será la relación de aspecto

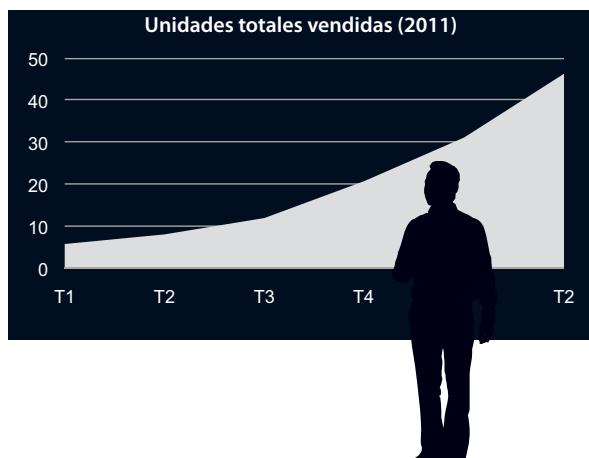
de la pantalla y crea las transparencias específicamente para ella.



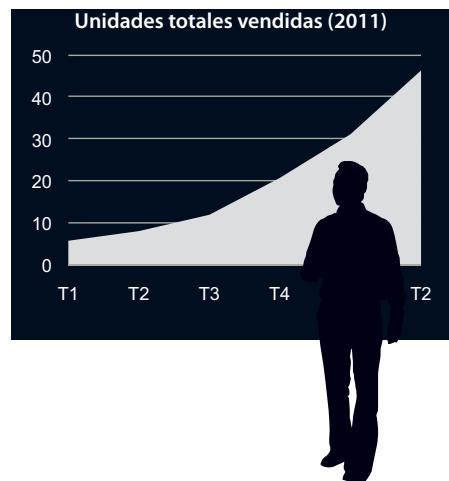
Cuando creas una nueva presentación en PowerPoint, la relación de aspecto predeterminada es 4:3. Dado que casi nadie cambia las configuraciones que vienen por defecto en los ordenadores, en el móvil o en los dispositivos que sean, aparentemente estamos condenados a presentar el resto de nuestros días con esta relación de aspecto. Sin embargo, una exposición con visuales impactantes lucirá mucho más atractiva con una relación de aspecto de 16:9. No es casualidad que ésta fuera la utilizada por Steve Jobs en sus famosas presentaciones. Elígela siempre que puedas. Eso sí, ten en cuenta que no puedes cambiar por las buenas la relación de aspecto de una presentación creada como 4:3 a 16:9, tienes que crearla desde el principio en 16:9.

En los últimos años es frecuente que algunas salas más pequeñas estén equipadas con grandes pantallas de plasma o LCD de 50 pulgadas o más. Si te dan a elegir, quédate siempre con una de estas pantallas, de luminosidad muy superior a la de un proyector. Dicho lo cual, ten cautela, porque hay una variedad casi infinita de modelos y no todos ofrecen las mismas prestaciones ni mucho menos.

relación de aspecto 16:9



relación de aspecto 4:3



El sistema de sonido hace que se te oiga

Es fundamental informarse de si habrá micrófono en la sala y de qué tipo. Si es de los que se sujetan con la mano, piensa que te verás limitado en tu gesticulación y no digamos ya si en la otra llevas un control remoto para avanzar transparencias. Como así me veo encorsetado, pido con antelación suficiente uno de solapa, que te deja las dos manos libres. En los eventos verdaderamente profesionales pondrán a tu disposición uno de cabeza.

Igualmente, si vas a usar elementos multimedia en tu presentación como vídeos o música, deberás conocer con qué tipo de sistema de sonido cuenta la sala. Algunas están tan mal equipadas que no tienen ninguno y no podrás reproducirlos. Por eso es tan importante que lo pregunes antes. En algunos casos me he tenido que llevar de casa los altavoces de mi ordenador. Mejor poca potencia que ninguna.

Internet te conecta al mundo

Muchas presentaciones incorporan demos de productos o aplicaciones web que requieren una conexión a Internet. La mayoría de los locales están comenzando a poner a disposición de los ponentes e incluso de la audiencia conexiones WiFi. Si la conectividad resulta crítica para tu presentación, no des nada por sentado y pregunta antes a la organización. No obstante, llevar 3G ayuda siempre porque Murphy no descansa jamás.

Mi recomendación final es: siempre que puedas, visita con días de antelación el lugar donde se celebrará el evento para comprobar todos los aspectos técnicos y efectuar un ensayo.



Capítulo 8

Conócete a ti mismo como ponente

«Cuando te encuentras a ti mismo, encuentras a tu audiencia.»

John C. Maxwell, *El poder de las relaciones*

Los grandes sabios de todas las épocas y geografías nos repiten la misma recomendación: «Conócete a ti mismo». Para un orador público resulta especialmente importante conocer sus fortalezas y debilidades. No todas las técnicas de presentación son igualmente adecuadas para todas las personas. Verás que en este libro te propongo muchas que cuadrarán con tu forma de ser y otras que no.



Pasión: Conecta con la emoción

Cuando sientes pasión por el tema de tu presentación, se trascenderá en tu lenguaje no verbal: en tu voz, en tu mirada, en tus gestos. La pasión se contagia, transmite fuerza, ilusión y poder de convicción. El ponente apasionado es capaz de llegar a la cabeza de su público porque antes ha conectado con su corazón. Si no sientes la menor emoción por lo que dices, no conseguirás conectar con la audiencia. Muchos ponentes utilizan un lenguaje neutral e inhiben toda su expresividad corporal en un intento por aparecer serios y profesionales. Hablar a la cabeza del auditorio no lo transformará porque la gente no solamente quiere información.

Un comunicador entusiastizado no se siente cohibido por la formalidad del evento y permite que brille su natural entusiasmo. Siempre busca en un tema, por aburrido que parezca, aquello que más puede interesar y beneficiar a los asistentes. Es capaz de transformar contenido aburrido en acción inspiradora. Si crees sin reservas en lo que dices, tu entusiasmo brotará a través de todos tus poros.

Humor: Acorta las distancias

El humor es una de las mejores formas de conexión, es la distancia más corta entre dos personas. Cuando los miembros de un grupo ríen juntos, se convierten casi en un equipo, se crea una sensación de camaradería y pertenencia, se sienten más conectados no sólo contigo, sino entre ellos mismos. La risa relaja la tensión y la resistencia que puedes encontrar al exponer tus ideas y mejora drásticamente la comunicación y las relaciones. Además, supone que tu presentación sea más divertida.

da, lo cual mantiene despierta a la concurrencia. Después de todo, la risa es más contagiosa que el bostezo.

Si no eres un chistoso, no te fuerces. Puedes introducir el humor en tus presentaciones de forma indirecta a través de fotografías, vídeos, viñetas cómicas, etc. En el fondo, aunque no seamos divertidos, todos sabemos hacer reír si nos lo proponemos con suficiente ahínco. No debes confundir el buen humor con hacer el payaso. Se trata de ofrecer una experiencia, no un circo.

Y recuerda que la forma suprema de humor es reírse de uno mismo: no hay mejor mecanismo de conexión con el público. Te ayudará a mostrarte tal cual eres y te permitirá decir lo que de otro modo resultaría inapropiado. Afirmaba Dale Carnegie²⁰ que «el público abre su corazón, además de su mente, a los oradores que, de forma deliberada, se quitan importancia llamando la atención sobre alguna deficiencia o fallo propio, en un sentido humorístico, claro».

Credibilidad: Inspira confianza y respeto

Resultas creíble a los ojos de la audiencia como consecuencia de la combinación de alguno de los siguientes factores:

- **Posees buenas e importantes relaciones o títulos.** Estás muy bien conectado con gente muy reconocida en el sector, hecho que te transfiere automáticamente parte de su propia credibilidad, o tienes títulos que te otorgan la credibilidad de la institución que los confiere. Por suerte o por desgracia, suele prestarse más credibilidad a un catedrático de universidad de postín que a una ama de casa.
- **Posees un conocimiento muy profundo sobre un tema.** No sólo manejas mucha información, que para eso ya están Google y la Wikipedia, sino que eres capaz de sintetizarla, adaptarla al conocimiento previo de la audiencia, buscar analogías, jerarquizarla, establecer conexiones entre distintos campos; en definitiva, crear orden a partir del caos. Como decía Peter Drucker: «El poder viene de transmitir la información para hacerla produc-

tiva, no de ocultarla». Y para hacerla productiva, hay que darla digerida, no a carretadas.

▪ **Posees buenas habilidades, eres una referencia en el sector.** Bien porque ocupas un cargo importante en una empresa destacada o bien porque eres un autónomo cuyos trabajos son muy conocidos, la gente ve lo que has hecho y desea escucharte. La excelencia confiere credibilidad instantáneamente.

▪ **Has creado algo de éxito.** Si fundaste una *startup* exitosa o has escrito un libro muy influyente o mantienes una web de referencia o has entrenado a un equipo deportivo ganador, habrá quienes querrán oír tus secretos. A menudo las claves de tu éxito pueden aplicarse a otros campos para gran beneficio de la audiencia. Tampoco es necesario ser Pep Guardiola o Steve Jobs. He asistido a charlas magníficas de gente sencilla que hacen un trabajo que realmente marca la diferencia en su entorno cercano, aunque probablemente nunca aparecerán en las revistas *Time* o *Business Week*. Lo que importa para ser creíble no es la escala de lo que has hecho, sino el cambio que ha supuesto en tu entorno.

▪ **Has pasado por una experiencia extrema.** Has buscado atravesar grandes peligros y has regresado con éxito, transformado por tu experiencia, como en el caso de deportistas y aventureros; o has afrontado grandes calamidades que fuiste capaz de superar y cambiaron tu visión del mundo y de la vida, como en el caso de supervivientes de accidentes, guerras o atentados.

Tu nivel de credibilidad percibida por los oyentes se corresponde con la apelación ética (*ethos*) de la retórica aristotélica.

Naturalidad: Sé tú mismo sin máscaras

Pascual Montañés Duato, profesor de estrategia en el Instituto de Empresa de Madrid, afirmaba en una conferencia: «No hay nada más innovador que ser uno mismo». Los grandes comunicadores se desprenden de máscaras y formalismos: son au-

ténticos y espontáneos sobre el escenario. No representan ningún papel, se transmiten a sí mismos con su propio estilo sin imitar a nadie. Eliminan barreras de comunicación que se interponen entre ellos y los presentes, tales como mesas y atriles, transparencias y herramientas tecnológicas, y se ofrecen *desnudos*, tal como son. En lugar de refugiarse tras un PowerPoint cargado de texto y gráficos, cuentan su historia apoyados por ellos. En lugar de abrumar al público con hechos y datos, van al grano, simplificando la información, explicando las relaciones, mostrando la gran foto. En lugar de audiencias indiferenciadas, ven ante sí a personas con sus propios problemas y sueños, a las que hablan de corazón a corazón. Sentimos que nos hablan como si estuviéramos sentados en un café solos con ellos, aunque en realidad se trata de un auditorio con dos mil personas.

No buscan impresionar a la audiencia con su currículum o con sus logros, sino inspirar un cambio que cause una impresión duradera en ella. Se saltan las convenciones sociales cuando éstas obstaculizan la comunicación con el público. En vez de estar centrados en sí mismos, lo están en los asistentes. No aparentan ser perfectos ni ser personas distintas de las que son.

Humildad: Tú no eres el protagonista

Decía Benjamin Whichcot: «Nadie está tan vacío como los que están llenos de sí mismos». Muchos ponentes cometen el error de creer que por el mero hecho de empuñar el micrófono y ser temporalmente el centro de atención, lo más importante en una presentación son ellos mismos. Podemos entonces llegar a transmitir, quizás involuntariamente, que nos sentimos más importantes que nuestra audiencia. No nos engañemos. Lo más importante en un acto es la asistencia, no el ponente. No hay mejor forma de mostrarle respeto que evidenciar que te has preocupado en conocerla a fondo al preparar tu intervención. Entonces la concurrencia se siente importante, se siente incluida, se siente apreciada. Crearás un vínculo entre orador y auditorio rebosante de magia. Los ponentes que se creen más importantes que quienes les escuchan no pueden aportarles mucho valor.

Los ponentes que se creen el centro de la conversación desarrollan la sordera del ego: desaprovechan la oportunidad de escuchar que brinda toda presentación. Antes que intentar que los asistentes vean a través de tus ojos, trata tú de ver a través de los tuyos. No albergues la actitud del ponente ávido por enseñar y no aprender. Abandona la actitud de «éstas son mis ideas y ahora siéntate y escucha», y abraza la nueva actitud: «Me siento y te escucho, y ahora éstas son mis ideas adaptadas a lo que necesitas». El público es benévolo con un ponente humilde y le perdonará errores retóricos o de puesta en escena, mientras que reaccionará con brusquedad ante el ponente prepotente y buscará pillarlo en falta.

Apertura: Muéstrate disponible y cercano

Te abres a la audiencia cuando te muestras disponible y cercano. Antes de empezar la presentación te mezclas y hablas con los asistentes. Desde que te subes al estrado sonríes, miras a la audiencia con rostro afable, haces gestos de apertura, siempre abiertos e inclusivos. Saludas con alegría, dando a entender que en ese momento no hay otro lugar en el mundo en el que te gustaría estar más que subido al escenario compartiendo ese rato con los presentes.

Cuando lanzas preguntas, esperas la respuesta de la audiencia. Dejas tiempo para preguntas y respuestas y respondes con humildad desde tu experiencia y conocimiento, tratando siempre de dar lo mejor de ti mismo. Después de la presentación te quedas por el local del evento entablando conversación con otros ponentes y asistentes, siempre disponible para el que acude a preguntar o solicitar ayuda. No los ves como pesados, sino como personas necesitadas a quienes prestar tus servicios.

Deja que la gente sepa que comprendes que cada persona es única y especial. No hagas como esos ponentes que llegan un minuto antes de empezar su charla y se van un minuto después de terminarla sin dejar tiempo para preguntas porque tienen que «coger el avión». Elimina obstáculos. Acorta distancias.

Claridad: Haz fácil lo complejo

Cuando era niño me gustaba mucho escribir historias. Se las daba a mi padre para que las leyera. Mientras leía, yo me sentaba a su lado expectante. Como era un niño muy repipi, me encantaba deslizar palabras rimbombantes para darme importancia. A menudo, mi padre interrumpía la lectura y después de repetirme en voz alta una frase me preguntaba: «¿Qué has querido decir con eso?». Yo le explicaba con sencillez lo que había querido decir. Su reacción me desarmaba: «Entonces, cambia la frase y dilo así».

Los grandes comunicadores hacen que lo complicado se vuelva simple. Los malos comunicadores hacen complicado lo simple. Jack Welch, en una entrevista en la *Harvard Business Review*,²¹ respondía:

Los directivos inseguros crean la complejidad. Los directivos asustados y nerviosos utilizan libros de planificación muy gruesos y complicados, y diapositivas llenas de todo lo que han aprendido desde su infancia. Los líderes de verdad no necesitan con-

fundir. La gente debe tener la confianza en sí misma para ser clara, precisa y estar segura de que cada persona en su organización, desde la más importante hasta la menos, entiende cuál es el objetivo básico del negocio. Pero no es fácil. Es increíble lo difícil que le resulta a la gente ser simple; cuánto miedo le da ser sencilla. Le preocupa el hecho de que si es simple, los demás pueden pensar que es tonta. En realidad, claro está, es justo al revés. La gente con la mente más clara y preparada es la más simple.

La simplicidad como comunicador no es una debilidad, sino una fortaleza. Decía Galileo: «Hablar oscuramente lo sabe hacer cualquiera; con claridad, muy pocos». La claridad y la simplicidad son muy difíciles de alcanzar. Sólo aquellas empresas y personas capaces de clarificar y simplificar su mensaje serán capaces de que éste se eleve sobre el inmenso ruido de fondo. Sigue el consejo del sabio Aristóteles: «Piensa como lo hacen los hombres sabios, pero habla como lo hace la gente corriente».

Sé claro. Sé simple. Descuelga sobre la mayoría por tu claridad y simplicidad.



Pau García-Milà es un joven empresario de veinticinco años y gran comunicador: siente pasión por su trabajo, en la empresa que fundó con dieciocho años; espolvorea sus charlas con grandes dosis de humor; sus credenciales como joven emprendedor son impresionantes; habla con pasmosa naturalidad; se presenta con una encantadora humildad; se muestra abierto y cercano; y utiliza siempre un lenguaje claro y directo. Es en definitiva un orador carismático.

Ya eres carismático

Relee bien la lista: pasión, humor, credibilidad, naturalidad, humildad, apertura, claridad. ¿Acaso estas cualidades se aprenden en cursos sobre cómo hablar en público? En ninguno al que yo haya asistido. Si te das cuenta, ninguna de ellas tiene que ver con habilidades especiales relacionadas con la oratoria, tales como elocuencia, gestualidad, cultura enciclopédica o conocimiento de los clásicos. No es que no ayuden, desde luego, sino que no son lo más relevante para causar una impresión duradera en una audiencia e inspirar un cambio en ella. De hecho, me atrevo a decir que muchos oradores, en su intento por aparentar un exceso de profesionalidad, suenan excesivamente formales, pomposos y desapasionados; en definitiva, artificiales, y terminan desconectándose a sí mismos de sus oyentes.

Cuando escuchas hablar a alguien, esperas a una persona de carne y hueso, no a un profesional infalible de la retórica. Después de todo, somos personas hablando al servicio de otras personas.

Repásalas una por una y reflexiona sobre cómo están desarrolladas en ti esas cualidades. Cuando me preguntan cuál de todas ellas es la más importante, sin lugar a dudas me quedo con la pasión. Para mí, la clave de una buena presentación reside en hablar con el corazón.

No sólo comunicas con tus palabras, comunicas con todo tu ser. Si no amas tu trabajo y te ves obligado a realizar repetidamente presentaciones sobre el mismo, tus charlas resultarán frías, artificiales y aburridas. Tal vez haya llegado el momento de replantearte si algo falla en tu vida.

Las características de los buenos ponentes:

PASIÓN

HUMOR

NATURALIDAD

CREDIBILIDAD

HUMILDAD

CLARIDAD

APERTURA

La clave de una buena presentación: hablar con el corazón

Parte III

Estructura: Selecciona y ordena tus ideas

Capítulo 9

Selecciona las ideas relevantes

«Si no lo puedes explicar con sencillez, no lo has entendido suficientemente.»

Albert Einstein

No intentes contar todo durante una presentación. No es el momento ni el lugar. Acostumbramos a salir saturados de las presentaciones. Si nos intentan transmitir demasiada información, al final desconectamos y no nos quedamos con nada. Tal es la paradoja: cuanta más información nos vuelcan, menos absorbemos. En absoluto importará cuánta información proporciones si no produces el cambio esperado en la audiencia.

Cada idea, cada transparencia, cada palabra, deben estar presentes con la única intención de ayudar a los oyentes a recorrer el camino. Lo que no contribuya a inspirar el cambio que buscas en ellos, debe eliminarse.

Durante tu intervención, no muestres todas tus ideas, sino sólo las más potentes. **Presentar es seleccionar y ordenar ideas.** Y seleccionar significa elegir. Y elegir significa renunciar.

Selecciona de entre todo tu material lo más relevante y que contribuye mejor a comunicar tu mensaje para las necesidades de esa audiencia en ese lugar, bajo esas circunstancias, en ese espacio de tiempo. Para eso has trabajado todos esos elementos en la fase de planificación: para tomar la decisión salomónica sobre qué incluir y qué excluir. Renuncia a todo lo demás.

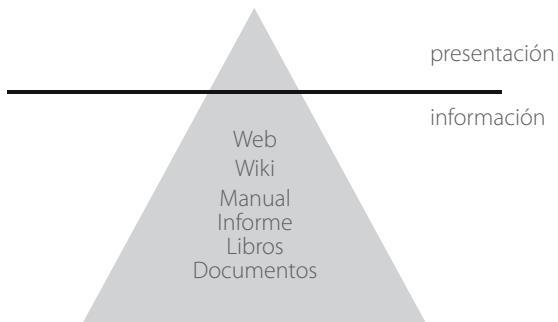
Los datos, sí, pero en su sitio

Cuando pido a mis alumnos que no incluyan toda la información durante la presentación, algunos se revuelven inquietos en sus asientos y a veces me preguntan abiertamente: «¿Cómo no

voy a dar datos?». Entendámonos bien. Haz tu investigación, acumula datos, ten toda la información lista, por supuesto. No te estoy pidiendo que renuncies a ella ni al rigor. Lo que te pido es que no la vuelques toda hasta la última coma durante tu exposición. Para eso están la wiki, el documento, el manual, el libro, la memoria...

Imagina que toda la información que manejas para preparar tu intervención está contenida en el iceberg de la figura. Dado que es físicamente imposible volcarla toda en la presentación, criba, filtra, selecciona lo más atractivo, lo diferenciador, lo que empujará a la audiencia a desear más. Entonces, tras la charla, acudirá a tu sitio web, o leerá tu informe, o comprará tu libro o tu producto, porque la habrás seducido. En cambio, si intentas que se trague el iceberg entero en lugar de sólo la punta, al final no conseguirás que se quede con ningún rasgo. Por querer contar todo, no le llega nada.

¡No intentes volcarlo todo en tu presentación, desperta la lujuria por más información! Selecciona lo más atractivo.



Tu credibilidad depende de encontrar un equilibrio entre razón y emoción

«No es la información en sí misma lo que importa, sino el impacto emocional de esa información.»

Nancy Duarte, *Resonate*

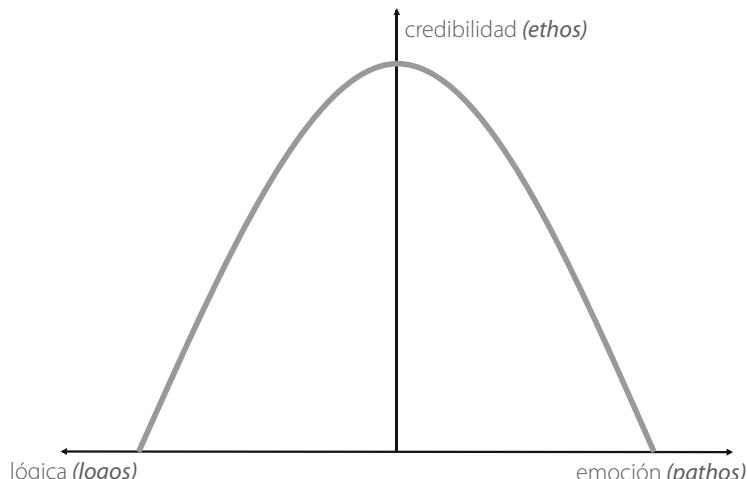
Para ser creíble, deberás encontrar asimismo un equilibrio entre los argumentos lógicos y los emocionales. Una buena presentación va más allá de la mera transmisión de información. Las estadísticas, los números, lo racional difícilmente inciden en la parte emocional de nuestro cerebro, que es la que nos empuja a tomar decisiones. La lógica es necesaria para elaborar tus argumentos y ordenar tus razonamientos. Aun así, la toma de decisiones no es un mero proceso racional, sino más bien instintivo y emocional. Se ha creado toda una ciencia llamada *economía del comportamiento* dedicada a investigar el funcionamiento de nuestro cerebro durante la toma de decisiones. Todos los estudios recientes coinciden en señalar que la lógica no es la única manera de persuadir a la audiencia: no puedes dejar de lado el instinto y la emoción.

La conclusión es que, dado que las personas raramente ac-

tuamos basándonos exclusivamente en la razón, si quieres llegar a persuadir en una presentación es necesario exponer evidencias y acompañarlas de un atractivo emocional. Tu credibilidad como orador (*ethos*) depende de encontrar un equilibrio en tus argumentos y apelaciones entre razón (*logos*) y emoción (*pathos*). Si te desplazas en exceso hacia una u otra, tu credibilidad se resiente.

Ahora bien, encontrar el equilibrio adecuado entre la exposición analítica (*logos*) y emocional (*pathos*) es difícil. Si inclinas tu presentación en exceso hacia uno de ambos extremos, verás resentida tu credibilidad (*ethos*): presenta datos y estadísticas en exceso y se te acusará de racional o incluso de querer ocultar algo bajo tanto dato, además de que te desconectarás de buena parte de tus oyentes por deshumanizar la charla; usa historias y fotos impactantes y te tacharán de manipulador emocional o sensacionalista.

En función de las circunstancias y de la audiencia, tu presentación deberá inclinarse naturalmente hacia uno u otro tipo de argumentos. Deberán primar los argumentos lógicos sobre los emocionales en entornos académicos, científicos, médicos,



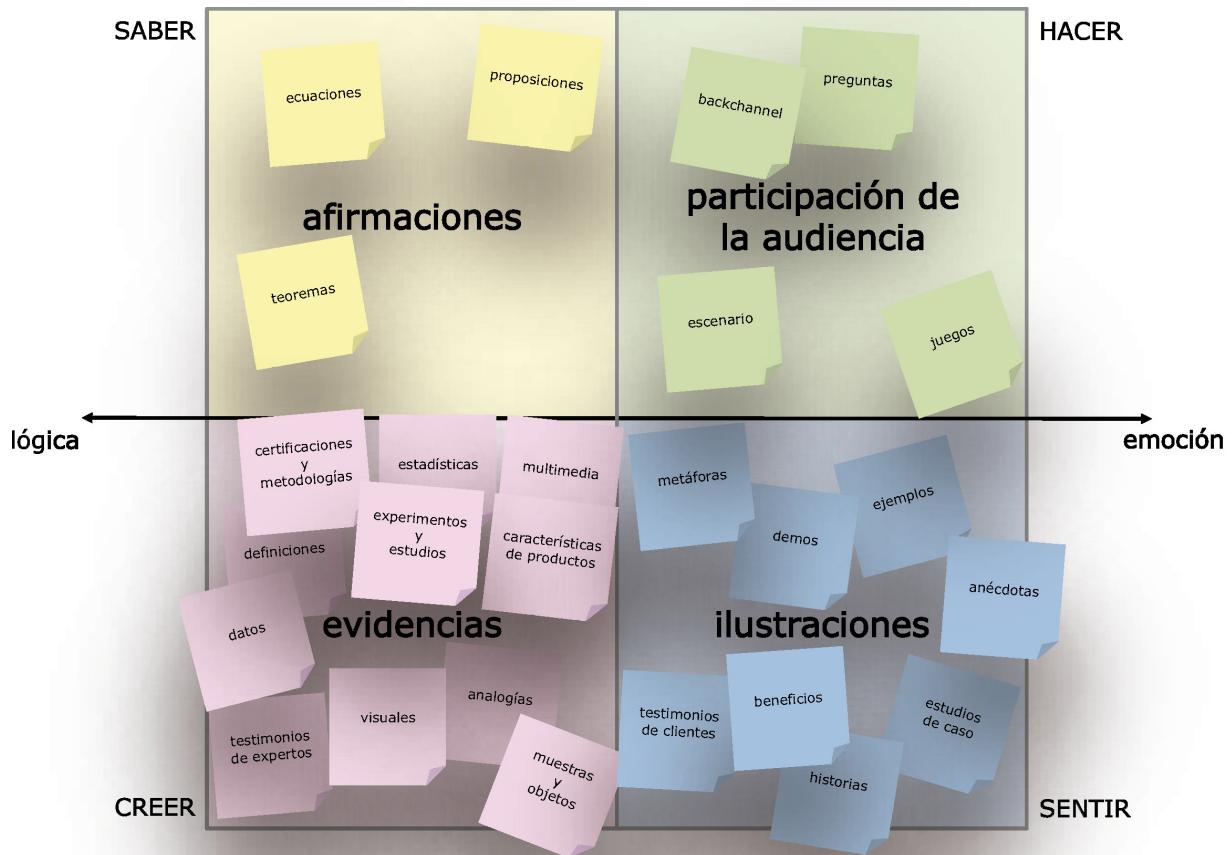
financieros, de ingeniería, etc. Aun así, no dejes completamente de lado la emoción. Siempre puedes hacer alguna referencia a los valores comunes que os animan, puedes recordarles por qué estáis ahí, resaltar el impacto que tiene vuestro trabajo en la vida de otras personas, usar analogías o metáforas para explicar algún concepto o situación, contar una anécdota personal que ilustre a la perfección la idea que deseas transmitir, introducir testimonios de usuarios satisfechos; en definitiva, seguro que sin derramar las lágrimas de nadie puedes poner un poco de corazón en tu presentación.

Por otro lado, en otros grupos sociales, como por ejemplo partidos políticos, ONG, plataformas ciudadanas, etc., no serán necesarias tantas transparencias que expliquen el funcionamiento interno de un proceso o aporten datos sobre estudios y experimentos. Bastará con un par de evidencias contundentes y tu propia credibilidad, porque lo que necesitan es una historia potente que les mueva y les impulse a la acción.

Si analizas el discurrir de la mayoría de las presentaciones, verás que siguen el mismo patrón afirmación/evidencia(s). Por ejemplo: «La piratería está amenazando el negocio editorial [afirmación]. En este gráfico puede verse que la piratería ha experimentado un crecimiento del 15 por ciento sólo en el último año [evidencia]. Según este estudio de la FGEE, la piratería está ocasionando unas pérdidas de 150 millones de euros al año [evidencia]», y así sucesivamente. Están totalmente escoradas hacia el lado racional. **A nuestras presentaciones les sobra cabeza y les falta corazón.**

¿Cómo podrían reforzarse estas afirmaciones y evidencias para dar mayor fuerza a la argumentación lógica, sin perder el rigor ni la seriedad? Mediante el uso de ilustraciones y la participación de la audiencia. En definitiva, una presentación involucrará y conectará mejor con los asistentes, captará mejor la atención, facilitará la comprensión y el recuerdo, e inspirará un cambio mayor y más comprometido, si se entremezclan sabiamente los siguientes cuatro elementos: afirmaciones, evidencias, ilustraciones y participación de la audiencia.

Los cuatro bloques de construcción de una presentación (afirmaciones, evidencias, ilustraciones, participación de la audiencia), en equilibrio entre la lógica (*logos*) y la emoción (*pathos*).



Las afirmaciones son tus ideas clave

Son declaraciones sencillas que resumen tu punto de vista sobre un tema concreto. Cada una de tus premisas, ideas clave o puntos principales es una afirmación. El mensaje nuclear de tu presentación es una afirmación. Como ya viste, debe tratarse de una oración con sujeto, verbo y predicado, expresada sucintamente y fácil de comprender. Debería caber en el dorso de tu tarjeta de presentación.

Una afirmación por sí misma no es más que una mera opinión o creencia. Una vez lanzada, tendrás que demostrarla. ¿Cómo? Con alguna de las siguientes evidencias.

Las evidencias dan soporte lógico a tus afirmaciones

Las evidencias explican, apoyan o prueban tus afirmaciones. Apelan al intelecto. Deben ser claras, relevantes para éstas y creíbles para tu audiencia. Los tipos de evidencia utilizados más frecuentemente son las estadísticas, los resultados de encuestas, las definiciones, las demostraciones, las citas y los testimonios de autoridades reconocidas, los gráficos y diagramas, y las noticias.

Algunas afirmaciones pueden demostrarse muy sencillamente con un dato procedente de una fuente fidedigna: «España sigue siendo el país de Europa con la mayor tasa de desempleo [afirmación], según los datos publicados por Eurostat para el último trimestre, mostrados en la transparencia [evidencia]».

Otras afirmaciones serán más difíciles de demostrar de forma satisfactoria para toda la audiencia, como por ejemplo: «Es posible emprender *low cost* en España». Aquí no podrás limitarte a estadísticas y datos de mercado, convendrá recurrir no sólo a evidencias, sino a ilustraciones.

Las ilustraciones dan soporte emocional a tus afirmaciones

Las ilustraciones muestran tus afirmaciones en acción, provocan sentimientos en los asistentes. Apelan al corazón. No prueban nada, simplemente poseen el poder persuasivo de la imaginación y la emoción trabajando a su servicio. Las ilustraciones son para muchas concurrencias más convincentes que las evidencias. Ciertamente, son más influyentes. Entre las ilustraciones se incluyen las historias, las anécdotas, los ejemplos, los casos de estudio, las citas, los objetos, las demostraciones, los chistes, las imágenes, las fotografías, la música, las canciones, las viñetas cómicas, la magia, las transparencias, etc. La historia es de lejos la ilustración más potente, y no hay forma de historia más potente que la personal, la que pertenece a uno mismo y nadie más puede contar.

Aun así, si te limitas a hacer afirmaciones y demostrarlas lógicamente mediante evidencias y emocionalmente a través de ilustraciones, tu presentación será un acto de comunicación unidireccional. Conseguirás una mayor conexión con el auditorio si le animas a participar.

Participando, la audiencia se compromete más

Involucrar a la audiencia directamente ayuda a mantenerla activa y comprometida. La invitan a hacer, a experimentar. Fomentando su participación respetas su conocimiento, experiencia y pensamientos, y las transformas en cocreadora de la presentación. Las maneras más comunes de participación son las preguntas y respuestas, las discusiones y proyectos en grupo, la resolución de problemas, las encuestas, los bailes, las canciones, los juegos, la magia, el movimiento y la improvisación. Evidentemente, los mismos tipos de participación no funcionarán igual para todos los públicos ni en todas las circunstancias.

Usa afirmaciones para expresar tus ideas

«Cualquier conversación está plagada de juicios inconsistentes sin otro apoyo que el énfasis con que se enuncian.»

Ricardo García Damborenea,
Uso de razón

En la mayoría de las presentaciones, las afirmaciones son proposiciones de carácter general que necesitan la aportación de evidencias para que la audiencia pueda resolver sobre su veracidad o falsedad. Algunos ejemplos de afirmaciones son:

- «iPhone es el mejor teléfono del mundo.»
- «Los ordenadores cuánticos acabarán con la criptografía tal como la conocemos.»
- «España es el país con mayor piratería del mundo.»
- «Las redes sociales han revolucionado la forma de relacionarse las personas.»
- «Los emprendedores son el motor del mundo.»
- «La nanomedicina pondrá patas arriba nuestro sistema sanitario.»
- «Mientras el usuario doméstico se encargue de su seguridad informática, no habrá seguridad en el hogar.»
- «Nueve de cada diez empresas fracasan.»

En la medida en que no aportes argumentos razonados que sostengan tus afirmaciones, solamente estarás dando opiniones o emitiendo juicios. Afirmar sin demostrar es pedir un acto de fe. Recuerdo que cuando estudiaba la carrera algunos profesores nos decían: «Y esto por ahora os lo creéis, más adelante ya lo demostraremos». Si la demostración nunca llega, la afirmación permanecerá para siempre como dogma de fe. Tú no quieres que la audiencia crea porque tú lo dices, quieres que lo perciba por sí misma. Tendrás que contribuir a que vea mediante argumentos lógicos que le permitan razonar, a través de argumentos emocionales que la ayuden a sentir y por medio de dinámicas de participación que le faciliten poner en práctica lo que dices.

En entornos científicos y técnicos, se usa mucho otra forma de afirmación: las ecuaciones. Contrariamente a lo que podría creerse, éstas también necesitan demostración. Si afirmas que una ecuación modela, por ejemplo, el flujo de tráfico en las autopistas, tendrás que realizar experimentos cuyas observaciones concuerden con las predicciones del modelo. Igualmente, los teoremas deben demostrarse matemáticamente.

En definitiva, cualquier proposición que hagas, ya sea en lenguaje natural, lógico o matemático, deberás probarla racionalmente mediante algún tipo de evidencia.

Usa evidencias para apoyar tus afirmaciones con la razón

«Tenemos la responsabilidad de ofrecer pruebas para la conclusión y para cualquier premisa cuestionable, si se nos reclaman.»

Ricardo García Damborenea,
Uso de razón

Si pretendes persuadir a otros para que compartan tus mismas ideas, deberás fundamentarlas, justificarlas con buenas razones, cargarte de razón. Es el turno de aportar las evidencias que sustenten lógicamente tus afirmaciones.

En las siguientes páginas daré un repaso a las evidencias más utilizadas en presentaciones tecnológicas y de negocios a modo de argumentos racionales:

- Definiciones.
- Estadísticas y cifras.
- Testimonios de expertos.

- Analogías.
- Elementos multimedia: fotografías, vídeos, audio.
- Características de ideas, productos y servicios.
- Certificaciones y metodologías.
- Datos.
- Material gráfico variado: gráficas de líneas, de barras y circulares, diagramas de bloques, diagramas de Gantt, diagramas de flujo, mapas, organigramas, esquemas, planos, etc.
- Resultados de experimentos y estudios.
- Muestras y objetos.

Las evidencias te servirán para apuntalar tus afirmaciones. Para demostrar la verdad o conveniencia de una afirmación particular, necesitarás aportar pruebas convincentes que apelen a la razón. Sin razones, tus afirmaciones carecerán de fundamento.

Define los conceptos para informar o para argumentar

«Porfiaba Sancho que era venta, y su amo que no, sino castillo.»

Miguel de Cervantes Saavedra,
Don Quijote de la Mancha

Puede que algunos conceptos no le resulten familiares a la audiencia, en cuyo caso conviene que los definas. Definir es, según el Diccionario de la Real Academia Española: «Fijar con claridad, exactitud y precisión la significación de una palabra o la naturaleza de una persona o cosa». Al definir un concepto durante una presentación se te ofrecen numerosas posibilidades: desde leer tal cual la definición del diccionario o del manual, que puedes mostrar en una transparencia, hasta crear la tuya propia en términos más cotidianos y accesibles a los oyentes.

Dependiendo de la ocasión y del público, para facilitar aún más la comprensión y el recuerdo del concepto, puedes aclarar la definición usando además algunos elementos que describo más adelante: una analogía, una metáfora, una muestra, un diagrama, un ejemplo, etc.

Existen dos tipos de definición dependiendo de su función práctica:

- La **informativa**, cuando no buscas más que aclarar de forma aséptica el significado de un término para evitar

malentendidos. Se da cuando, por ejemplo, echas mano del diccionario o de la Wikipedia.

- La **argumentativa**, si no existe acuerdo sobre el nombre que debes aplicar a hechos reconocidos, porque hay intereses en juego. Se utiliza cuando crees que un concepto es aplicable a determinado objeto o caso y te encuentras con que la asistencia lo contradice, de manera que no queda otro remedio que empezar por la definición. Recuerdo haber presenciado una charla en la que se montó un gran revuelo porque un ponente sentenció: «Un auditor es un *hacker* sin ética». Entre los asistentes figuraban muchos auditores y no pocos *hackers* y el ponente hubo de acudir a la definición: ¿qué entendemos por *hacker*?; ¿qué por auditor?

Del mismo modo, no suele existir acuerdo sobre lo que es un *community manager*, un *coach* o la piratería. Es frecuente oír durante las charlas a miembros de la audiencia exclamar o tuitear «A cualquier cosa llamamos hoy *coaching*», «Piratas son ellos, no nosotros», etc. Claramente, estas situaciones están pidiendo a gritos que aportes la definición para delimitar el alcance de lo que consideras *coaching* o piratería, al menos dentro de los márgenes de tu presentación. Como puedes observar, la definición del objeto de discusión se convierte en una arma dialéctica al servicio de los objetivos del ponente.

Proporciona estadísticas para resumir los fenómenos estudiados

«Conectamos con las historias, no con las estadísticas.»

John C. Maxwell, *El poder de las relaciones*

Nos han enseñado que la mejor forma de ofrecer evidencia de algo es con estadísticas. Me sumo a los hermanos Heath²² en su advertencia de los peligros de abusar de ellas: «Las estadísticas rara vez poseen sentido por sí mismas. Deberían usarse para ilustrar una relación. Es más importante que la gente recuerde la relación que el número».

Para insuflar vida a las estadísticas, éstas pueden contextualizarse en términos más humanos, más cotidianos. Humanizar las estadísticas confiere más impacto al argumento. En cuanto superan cierta dimensión, los meros números por sí

mismos no suelen ser muy impactantes porque somos incapaces de apreciar su magnitud.

Hace varios años, con motivo del Día Europeo de la Seguridad Vial, escuché que la radio revelaba cifras esperanzadoras que hablaban del paulatino descenso del número de víctimas mortales en nuestras carreteras. Me llamó la atención la potente imagen que utilizó la locutora para anunciar sus cifras aterradoras:

Desde 1992 han fallecido en las carreteras españolas más personas de las que cabrían en el Santiago Bernabéu.



En lugar de proporcionar una cifra fría y abstracta, la periodista optó por utilizar una imagen que todos podemos concebir en nuestras mentes, especialmente si se ha asistido a un día de partido con el estadio lleno.

Gracias a esta forma tan visual de presentar la información incluso de viva voz sin servirse de imágenes, se ha transformado un número en un posible eslologán. La transparencia de la figura bien podría constituir un cartel de la próxima campaña de concienciación de la Dirección General de Tráfico. No retenemos números, que no son más que abstracciones, sino ideas que podamos relacionar con objetos y situaciones que hayamos visto y vivido. Asociar una cifra con una imagen mental ayuda a comprender su magnitud y a recordarla mejor.

Concreto. Tangible. Visual. Tal es la clave para que las estadísticas se comprendan y perduren en la memoria. La próxima vez que tengas que presentar cifras, intenta convertirlas en concretas: utiliza imágenes que ayuden a representarlas y fijarlas en la memoria, utiliza analogías, emplea ejemplos, personaliza los hechos. Las historias personales remueven emociones en nuestro interior. Por muy racionales que nos creamos, en última instancia nuestras decisiones están regidas por la emoción. A veces, basta la fotografía de una persona real afectada por los hechos para poner un rostro a las estadísticas abstractas. Busca siempre humanizar tus estadísticas. Nunca te limites a detallar

rísticas de números que nadie recordará ni cuando pases a la siguiente diapositiva. **Los números son abstracciones. La experiencia de la vida no lo es.**

Si quieres ser creíble, usa fuentes fidedignas

Es muy importante para dotar de credibilidad a tus datos que cites la fuente. No te conformes con decir «según un estudio» o «de acuerdo con las últimas estadísticas publicadas». Qué menos que dar la oportunidad a la audiencia de acudir a la fuente de información y verificar la seriedad del estudio si así lo desea. Cuando dejas patente que la fuente de tus datos puede ser verificada, la concurrencia deposita en ellos mayor confianza, incluso aunque nunca llegue a molestarse en consultarla.²³

Nunca recites estadísticas sacadas de la manga. Afirmar sin más que «Nueve de cada diez empresas fracasan» carece de fundamento: ¿de dónde ha salido ese dato?, ¿de qué tipo de empresas hablamos?, ¿qué entiendes por fracasar?, ¿cuánto tiempo se tarda en ello? No contribuyas al rumor que dice que el 98 por ciento de las estadísticas se inventan sobre la marcha. Si no revelas la fuente de tus estadísticas, carecen por completo de credibilidad.

Cita testimonios de expertos y autoridades reconocidos

«Preguntó Herodes dónde había de nacer el Mesías. Los sacerdotes contestaron: "En Belén de Judá, pues así está escrito por el profeta."»

Mt 2:4-5

Si un reconocido experto en la materia se ha manifestado acerca de tu producto, servicio o idea puedes transferir a tus argumentos su autoridad y credibilidad simplemente repitiendo sus palabras. Durante la presentación puedes citar sus palabras textuales, recurso muy utilizado, por ejemplo, cuando se presenta un producto que ha sido evaluado por un experto: insertas una transparencia con la frase entrecomillada y el nombre de éste y su empresa o medio de comunicación.

Para conferir aún más veracidad a las declaraciones de un experto, en lugar de limitarte a una transparencia puedes mostrar un vídeo de su testimonio. El máximo impacto lo lograrás si te es posible subirlo contigo al escenario.

Si no usas transparencias ni vídeos, ni el experto está a mano, siempre puedes blandir en el aire un periódico, revista o libro donde aparezca el testimonio que apoya tu argumento lógico. Te recomiendo que en este último caso esgrimas literalmente durante la presentación un ejemplar del periódico, revista o libro: aporta muchísima más credibilidad que la mera mención. Además, ahí queda para quien quiera consultar el contexto exacto del comentario.

Para que sean aceptados por la audiencia, siempre que utilices testimonios de expertos asegúrate de que sus palabras se citan textualmente y dentro de contexto.

También es importante que esa persona conozca el tema objeto de la presentación, no pretendas transferir el prestigio de alguien entendido en un campo a otro distinto, porque tu credibilidad se verá resentida.

Conviene además que cites a un sujeto concreto, y a poder ser que exista la posibilidad de verificar el contenido de la cita. Por ejemplo, en lugar de mencionar «investigadores de la Uni-

versidad de Harvard han descubierto tal cosa», di sus nombres o al menos el del jefe del equipo que dirigió las investigaciones y haz referencia al libro o artículo en el que aparece descrito su trabajo; en lugar de mencionar un testimonio de «la revista PC World», concreta que ha sido «Fulano de Tal, redactor de la revista PC World», y aporta el número y la página del ejemplar en el que apareció el comentario. Nunca recurras a fuentes inconcretas: «Corre el rumor...»; «Leí en Twitter que...»; «Todo el mundo sabe que...»; «Como siempre se ha dicho...»; «De acuerdo con reconocidos expertos...». Todas ellas carecen de valor por ser indefinidas. Cita sólo autoridades concretas.

Por último, para asegurar el impacto del testimonio del experto, éste debe ser alguien reconocido y respetado por los miembros de la audiencia. Citar oscuros gurús te prestará flaco servicio. Más aún, la imparcialidad de quien mencionas debe quedar fuera de toda duda.

Otra forma de invocar el argumento de autoridad es mencionando a personajes muy prestigiosos en el sector que utilizan con satisfacción tu servicio, producto o metodología. Por ejemplo, «el método de productividad en cuatro pasos que voy a compartir hoy con vosotros lo ha usado con éxito el millonario Warren Buffet para organizarse y lograr hacer lo que se propone». Otro asunto es que puedas demostrar que la citada autoridad de verdad usó el método. Si se trata de un producto y puedes mostrar su fotografía usándolo, darás credibilidad a tus afirmaciones.

En la mayoría de las ocasiones no dispondrás del testimonio de un reconocido experto en tu tema que hable expresamente sobre tu empresa o producto. Aun así, no te desanimes: puedes seguir citando a autoridades en la materia siempre que sus palabras guarden relación con el contenido de tu charla, que no las deformes para tu provecho y que hayan sido interpretadas correctamente. Las citas de grandes personajes admirados por tu auditorio siempre darán fuerza a tus argumentos. A menudo puede bastar incluso con frases de personajes locales queridos y respetados por los presentes.

Es importante que en la medida de lo posible verifiques el origen de la cita: si no la has encontrado tú mismo en el texto escrito directamente por el autor citado, acude a Wikiquote o a las fuentes a tu alcance para no atribuir a otro la cita de un personaje y para no citar sus palabras incorrectamente.

Dado que una presentación no es un documento, te recomiendo que utilices citas breves, de una o dos líneas, para no sobrecargar a la audiencia. Leer mucho texto en una transparencia es cansado y a veces imposible.



Los testimonios son tan válidos como la fuente que utilices para documentarte..

Acerca lo desconocido a lo conocido por medio de analogías

«Podemos decir que [el argumento por analogía] es nuestro segundo mecanismo lógico automático, tan viejo como la aparición de la inteligencia en la especie humana.»

Ricardo García Damborenea,
Uso de razón

La analogía es un razonamiento basado en la comparación entre semejantes. Las analogías invocan conceptos que la audiencia ya domina haciendo posible que comprenda mensajes complejos difíciles de representarse. En las presentaciones técnicas resultan muy utilizadas para conectar lo desconocido (explicando el concepto) con algo que la audiencia ya sabe. Las dos formas clásicas de analogía son el símil y la metáfora.

Compara mediante el símil

El símil compara dos cosas muy distintas que por lo general no se considerarían juntas, incluyendo típicamente la palabra «como». Por ejemplo, a lo largo de los años he utilizado muchísimos símiles para explicar conceptos complicados de seguridad informática:

- Otra característica del tráfico de red es que la información se agrupa en pequeños paquetes de unos y ceros. Es **como** si quisieramos mandar un libro a un amigo por correo postal y sólo dispusiéramos de sobres pequeños en los que no cabe. Podríamos dividir el libro en pequeños paquetes y mandarlos individualmente, numerados en orden, cada uno en su propio sobre. Podrán llegar en cualquier orden, pero el destinatario será capaz de reordenarlos y recuperar así el libro original.
- En la Edad Media se protegían las poblaciones mediante un alto muro de piedra, con un único punto de entrada

custodiado por guardias armados, los cuales examinaban a los que querían entrar o salir y decidían quién pasaba y quién no según las instrucciones que hubieran recibido del señor feudal. En el mundo informático, este tipo de protección se denomina seguridad perimetral, en la medida en que busca salvaguardar los equipos informáticos dentro de un perímetro, como por ejemplo el hogar. Los cortafuegos actúan **como** un muro de protección erigido entre nuestra red interna e Internet. Dejan abierta una única puerta a través de la cual sólo se da acceso al tráfico inofensivo. Las reglas del cortafuegos deciden qué paquete entra o sale y cuál no.

- La criptografía es **como** una caja fuerte para nuestros archivos digitales, que impide que quienes no posean la contraseña puedan acceder a su contenido.

Sustituye mediante la metáfora

Otra forma muy compacta de analogía consiste en la metáfora: se utiliza una palabra con un significado o en un contexto diferente al habitual para conectar algo desconocido para la audiencia (tu producto, tu servicio, tu persona) con algo que le resulta familiar y agradable. Cuando lo haces bien, consigues un reconocimiento instantáneo en los asistentes. Por ejemplo:

- Slideshare es el Youtube de las presentaciones.
- Twitter es el ágora del siglo xxi.
- Si Indiana Jones fuera economista, sería Steven D. Levitt.

Volveré sobre la metáfora más adelante en este mismo capítulo al hablar de las ilustraciones, debido a su tremendo potencial emocional y de cambio interno.

Explota las posibilidades de la tecnología multimedia

«Así como usar palabras descriptivas y elocuentes constituye una manera de crear una imagen, una fotografía o ilustración puede frecuentemente dejar una impresión más vívida en los corazones y mentes de la audiencia.»

Nancy Duarte,
Resonancia

El uso de las tecnologías multimedia te permite mostrar evidencias con un realismo que las palabras no alcanzan. ¿Te has parado a pensar en cómo refuerzan sus noticias los telediarios? Con fotografías, secuencias de video y audios. Tú también puedes hacerlo en tus presentaciones.

Las fotografías cautivan a la audiencia

Una fotografía vale más que mil palabras y poseerá un valor inestimable como evidencia. Si estás hablando de los niveles crecientes de contaminación, muestra fotos de ríos, ciudades o mares. Si estás explicando que el centro de datos quedó devastado por la inundación, muestra las fotos del siniestro. Además de ese diagrama de bloques abstracto de tu sistema de transmisión óptica de datos, muestra la foto del prototipo. Si estás defendiendo la necesidad de detener la construcción de unas viviendas porque se han encontrado restos arqueológicos, muestra el escenario y algunas piezas halladas. Cuando las palabras no alcancen a describir un elemento del mundo físico, siempre que te resulte posible muestra una fotografía.

Las imágenes no sólo proporcionan evidencia, también evocan fuertes emociones. A la luz de todas las investigaciones que apoyan la tesis de que las decisiones se toman basándose en asociaciones emocionales, una parte importante de todo



La fotografía de una sola ave muerta tiene más peso emocional que la cifra de trece mil aves muertas.

argumento deberá radicar en crear las reacciones emocionales adecuadas que acompañen a tus afirmaciones. Por ejemplo, suministrar estadísticas del desastre del *Prestige* (aves y peces muertos, especies amenazadas, toneladas de crudo vertido, etc.) no tiene tanta fuerza como una sola imagen de un pájaro muerto.

Si en tu presentación estás recaudando fondos para construir en la ciudad un hogar para los sin techo, además de las estadísticas de cuántas personas hay en esa situación y datos similares, tus argumentos cobrarán muchísima más fuerza si los acompañas de alguna foto de los casos más dramáticos ocurridos en tu ciudad. Cuando la audiencia reflexione sobre tu presentación, no recordará los números, sino las emociones asociadas a las imágenes.

Habráis observado que las fotografías pueden servir como argumentos con demostraciones puramente lógicas («Así era el estado del retablo antes de que acometíramos su restauración con nuestra tecnología y así es como quedó») o pueden servir como argumentos pruebas emocionales («Así quedó el cuerpo de la víctima tras recibir cuarenta puñaladas»). Tú decides dónde yace el equilibrio entre la evidencia aséptica y la nota mórbida.

Nada es tan ilustrativo como un buen vídeo

Cuando se integran en una presentación, los vídeos pueden ilustrar un proceso con claridad infinitamente superior a una fotografía o incluso una animación. En lugar de describir el superior funcionamiento de la nueva máquina fresadora, puedes ilustrarlo con una breve secuencia de video. Además de explicar el experimento realizado con los primates y sus resultados, puedes incluir algunas secuencias de su desarrollo. Como evidencia adicional de lo bien que funciona tu cadena de montaje, puedes incluir algún video grabado en los almacenes, las líneas de producción y los talleres. Siempre que se vea la imagen y se oiga el sonido con claridad, los videos pueden ser grabados por ti mismo, ya que lo que buscas es suministrar evidencia, no presentar un documental a concurso.

Otra forma de vídeo que se está extendiendo y viendo cada vez más en presentaciones son las simulaciones en 3D y las infografías animadas. Si quieres enseñar cómo será el nuevo edificio, puedes mostrar modelos 3D por los que se puede navegar. Si quieres explicar cómo funciona un compuesto químico, puedes exhibir modelos tridimensionales de la interacción de las moléculas. Estos vídeos exigen habilidades técnicas considerables y están al alcance sólo de expertos en animación 3D. Puedes considerar la contratación de los servicios de uno para tu presentación.

Al igual que ocurre con las fotografías, los vídeos pueden poseer un fuerte impacto emocional, por lo que se les aplican los mismos comentarios.

Los vídeos pueden utilizarse, además de como evidencia, como ilustraciones. En este caso, puedes servirte de fragmentos de películas, series o documentales, anuncios de televisión, vídeos grabados por ti mismo, etc. Te ayudarán a reforzar algún punto con un ejemplo, una analogía o una referencia cultural icónica.

Utiliza el sonido sin hacer ruido

La mayoría somos como santo Tomás: si no lo vemos no lo creemos. En este caso, oír puede ser creer. Los sonidos también pueden proporcionar evidencia. Por ejemplo, interacciones entre pacientes y médicos o entre alumnos y profesores. Además de enseñar la gráfica con la evolución de los decibelios, puedes usar como muestra adicional una reproducción de los niveles de ruido de una ciudad y compararla luego con los de un pueblo. No sólo proporcionarás la información abstracta contenida en las gráficas de mediciones, sino que reforzarás tus afirmaciones con estas evidencias acústicas.

En la parte IV del libro volveré sobre todos estos elementos multimedia para, desde la perspectiva del diseño, examinar cómo integrarlos de manera armoniosa y elegante dentro de la presentación a fin de maximizar su impacto.

No te limites a enumerar características de ideas, productos y servicios

«Para convertir a la audiencia en compradora de tu producto, debes proporcionarle: *a) beneficios relevantes que les dejen boquiabiertos, y b) razones que puedan dar a sus cónyuges.*»

www.copytoaction.com

¿Cómo apoyar tu afirmación de que tu idea, producto o servicio es bueno e incluso mejor que los de la competencia? Un recurso común consiste en enumerar sus características y ventajas. Puedes relacionarlas seguidas de una explicación o ejemplo, o puedes compararlas con las de la competencia. En cualquier caso, debes buscar la manera más llamativa de destacar las características, que suele pasar por enfatizar los beneficios.

La gente no compra un iPhone porque tiene un procesador A4 o porque soporta vídeo H.264 de hasta 720 p. Lo adquiere porque es bonito y hace lo que necesita de forma fácil y cómoda. **La gente no compra características, sino beneficios.**

Más adelante trataré acerca de las demos en directo, las muestras, los vídeos y otras formas de ilustrar las características de tus productos o servicios de forma que sean mucho mejor comprendidas que empleando listas de viñetas en una transparencia. En lugar de enterrar a la audiencia bajo montañas de características, destaca primero el beneficio de usar tus productos y servicios y luego explica las características que ofrecen dicho beneficio. Cuanto más vívidas y realistas sean las explicaciones, mayor será el peso de la evidencia.

Luce tus sellos y certificaciones

«En los primeros días de los Territorios Indios, no había cosas como certificados de nacimiento.
Que estuvieras allí era certificado suficiente.»

Will Rogers

Que una empresa posea el certificado de gestión de la calidad ISO 9000 o el certificado de gestión de la seguridad de la información ISO 27001 no significa que la calidad o seguridad de sus productos sea superior a los de la competencia. Lo que demuestra es que ha apostado fuerte por la calidad o la seguridad de la información, ya que sigue una serie de prácticas comúnmente aceptadas por la industria y cumple con los requisitos de un determinado estándar. No hay que fiarse de su palabra, sino de la de un conjunto de auditores independientes acreditados que siguen unas mejores prácticas consensuadas por organismos internacionales integrados por expertos en la materia. Las certificaciones proporcionan credibilidad a su poseedor y confianza en sus capacidades. Insisto, no garantizan mayor calidad o seguridad en sus productos o servicios, sino unos mínimos generalmente aprobados. Por ejemplo, un programador certifi-

cado por Microsoft no tiene por qué ser mejor que uno sin certificar; lo que sí demuestra la certificación es que al menos conoce todo aquello que se le exige para obtenerla.

Del mismo modo, las metodologías de trabajo consisten en conjuntos de métodos, procesos y prácticas realizados de forma repetida para conseguir resultados consistentes en la ejecución de proyectos. Por ejemplo, una muy utilizada en el mundo de la seguridad informática es la Open Source Security Testing Methodology Manual (OSSTMM). ¿Significa que los resultados de un trabajo de auditoría realizados conforme a OSSTMM serán mejores que los obtenidos sin seguir esa metodología? No necesariamente, lo que garantiza es que los auditores trabajan de forma disciplinada, de acuerdo con una serie de pasos con mayores probabilidades de éxito que si no se sigue una metodología consistente.

El valor de un sello, certificado o metodología es totalmente subjetivo y tan bueno como la reputación del organismo que los emite y mantiene. Cuando su prestigio es elevado, pueden influir notablemente a la hora de comparar dos empresas o personas de la competencia.

Dramatiza tus datos para apoyar tus conclusiones

«Los datos son razones que nacen de la observación, sea propia o ajena, sistemática o casual, es decir, lo que se ve, lo evidente, lo que nos ofrecen los sentidos, los testimonios, las estadísticas, la opinión de expertos solventes, y, en general, todo lo que está basado en la percepción o la experiencia.»

Ricardo García Damborenea,
Uso de razón

Los datos suelen presentarse desprovistos de emoción en tablas y gráficas, aunque a veces no son más que largas listas de cifras: unidades fabricadas, unidades vendidas, beneficio bruto, etc. Para que apoyen la lógica de tu razonamiento, contextualízalos, personalízalos, dales vida. Cuenta la historia que esconden. Ofrece siempre en primer lugar la gran foto y luego adéntrate en los detalles. Si abusas de los datos, no sólo no convencerás, sino que puedes abrumar a la audiencia y causar el rechazo o la indiferencia.

Cuenta Dale Carnegie²⁴ la siguiente anécdota sobre la importancia de dramatizar las ideas para llamar la atención:

El diario Evening Bulletin, de Filadelfia, sufría los perjuicios de una campaña de chismes consistente en peligrosas calumnias. Se hacía circular un malicioso rumor. Se decía a los clientes del diario que tenía demasiados anuncios y muy escasas noticias, que ya no resultaba atractivo para los lectores. Era necesario tomar medidas inmediatas. Había que aplastar el rumor.

Pero ¿cómo? Veamos qué se hizo.

El Bulletin recortó de su edición regular de un día cualquiera todo el material de lectura, lo clasificó y con él publicó un libro, que se tituló Un día. Constaba de 307 páginas, tantas como un libro corriente; pero el periódico había publicado todo ese material en un día para venderlo no por varios dólares, sino por unos pocos centavos.

La publicación de este libro dramatizó el hecho de que el

diario daba a sus lectores una enorme cantidad de interesante material de lectura. Hizo conocer este hecho más vivamente, con mayor interés, que lo que se podría haber logrado en muchos días de publicación de cifras y anuncios.

En un momento durante su charla en TED,²⁵ el popular cocinero de la televisión inglesa Jamie Oliver explica cómo el azúcar que se añade a la leche contribuye a crear obesidad. Hay tanto azúcar en un vaso de leche como en una lata de refresco, y los niños se están tomando dos vasos diarios. En este punto, entra un ayudante empujando una carretilla con decenas de kilos de azúcar.

Así que déjenme enseñarles. Aquí tenemos un niño que se come, ¿saben?, ocho cucharadas de azúcar por día [Jamie carga un vaso de azúcar de la carretilla y lo arroja al suelo]. Aquí ven la semana [Jamie carga un tazón de azúcar de la carretilla y también lo arroja al suelo]. Y aquí el mes [Jamie carga ahora un gran cuenco de azúcar que nuevamente arroja al suelo]. Me tomé la libertad de juntar el azúcar procedente de la leche durante los cinco años de primaria [Jamie vierte todo el contenido de la carretilla sobre el suelo]. Ahora... Yo no sé ustedes, pero a juzgar por las circunstancias, cualquier juez en el mundo, después de ver las estadísticas y la evidencia, encontrará que el gobierno que promueve esto es culpable de abuso infantil. Eso es lo que creo.

Terminada esta impactante dramatización de las estadísticas, Jamie obtiene un encendido aplauso de la audiencia. Te recomiendo que veas el video y te pregunes: ¿habría tenido el mismo impacto una transparencia que informara de la cantidad de azúcar en la leche y la cifra de los kilos de azúcar consumidos en cinco años?

Las ideas concretas se entienden y recuerdan mejor. Cuando tengas que mostrar datos de gran importancia para comunicar tu mensaje, plántate si puedes dramatizarlos de manera que se graben indeleblemente en la mente de los asistentes.



Jamie Oliver dramatiza con una carretilla la cantidad de azúcar añadida a la leche que se da de beber a los niños en Estados Unidos.

Donde las palabras no alcancen, usa material gráfico

«Una imagen vale más que mil palabras.»

Refrán popular

Según el diseñador Tom Wujec,²⁶ dotamos de sentido a las cosas a través de la visión, mediante un acto de interrogación visual. El uso de imágenes nos proporciona tres ventajas: *a)* ayudan a clarificar las ideas que estamos tratando de comunicar; *b)* hacer que esas imágenes sean interactivas nos capture e involucra con mucha más fuerza, y *c)* potencian el recuerdo al crear una persistencia visual de nuestras ideas en la memoria. Estas técnicas se pueden usar en una gran variedad de situaciones y desde luego en las presentaciones.

Las gráficas de líneas, barras, circulares, y otras, constituyen una forma compacta de representar información numérica para evidenciar tendencias, interacciones, evoluciones históricas, etc. Además de este tipo de gráficos informativos, también es muy frecuente encontrar en los elementos visuales de las presentaciones diagramas de bloques, diagramas de Gantt y de flujo; mapas (de redes, de carreteras, de rutas aéreas, hidrográficos, etc.), organigramas, esquemas, planos y demás. Constituyen formas esquemáticas de representar información conceptual. Ayudan a la visualización de información.

Utiliza material gráfico siempre que facilite la comprensión y te ahore palabras, como en el caso del hombre del tiempo de los telediarios. Se trata de un ejemplo de aplicación del principio multimedia de Mayer: aprendemos mejor con palabras e imágenes en vez de sólo con palabras.²⁷ Bajo mi punto de vista, el uso de PowerPoint debería reducirse prácticamente a mostrar este tipo de material gráfico: como herramienta de amplificación de tu mensaje allí donde las palabras no alcanzan a explicar algo con claridad. Nunca como una muleta.

Trae a colación experimentos y estudios que refuerzen tus ideas

«Ningún número de experimentos, por muchos que sean, podrán demostrar que tengo razón. Tan sólo un experimento puede demostrar que estoy equivocado.»

Albert Einstein

En muchas presentaciones, especialmente en el ámbito científico, las afirmaciones son en realidad hipótesis que se han visto confirmadas por los experimentos (o podríamos decir que no se han visto refutadas por ellos). Por ejemplo, la afirmación «Decidimos emocionalmente y luego justificamos las decisiones racionalmente» se sustenta en experimentos realizados en la década de los setenta por Kahneman y Tversky²⁸ y reproducidos desde entonces por numerosos investigadores en todo tipo de condiciones. De hecho, en 2002, Kahneman ganó el Premio Nobel de Economía precisamente por encontrar datos experimentales que sustentaran dicha afirmación.

Si en lugar de utilizar como evidencia tus propios experimentos, referencias los de otros investigadores, es de vital importancia que cites las fuentes. Y si de veras quieres ser riguroso, no te conformes con citar el libro, revista o periódico donde tú encuentras el dato; acude a las fuentes originales. Verifica siempre la información que esgrimes como evidencia para tus afirmaciones.

Haz que tus palabras cobren vida con muestras y objetos

«Si necesitas explicar algo, trata de ser real con ello. En lugar de describir qué aspecto tiene, dibújalo. En lugar de explicar cómo suena, tarárealo. Haz todo lo que esté a tu alcance para eliminar capas de abstracción.»

Jason Fried y David Heinemeier Hansson, *Rework*

Las muestras u objetos (*props*, en inglés) se han venido utilizando en el teatro desde tiempos inmemoriales para dar más realismo a la puesta en escena. Del mismo modo, también puedes llevar muestras de tu producto o de un artículo representativo de tu exposición para realzar el impacto. Resulta mucho más eficaz mostrar el objeto real que una foto del mismo o que una mera descripción. El hecho de que se utilicen tan escasamente en las presentaciones comporta que su uso sea aún más memorable.

Si te decides a llevar un elemento a una conferencia, ten en cuenta algunas recomendaciones que proporciona Dale Carnegie²⁹ para asegurar la atención absoluta del público:

1. Guarda el objeto fuera de la vista del público hasta que estés listo para usarlo.
2. Usa cosas grandes para que puedan ser vistas desde las últimas filas. Si la que enseñas es muy pequeña y la audiencia muy grande, te recomiendo mostrarla a través de un primer plano en una gran pantalla.
3. Si resulta adecuado, puedes hacerla circular entre los miembros del auditorio, pero nunca mientras estás hablando. En una presentación realizada en octubre de 2008, cuando Apple lanzó su nueva familia de portátiles MacBook fabricados en un solo bloque de aluminio, Steve Jobs no se conformó con mostrar fotografías de la nueva carcasa. Jobs hizo circular varias muestras entre los asistentes para que lasvieran y tocaran, de modo que transformó la presentación en una experiencia kinestésica. Jobs permaneció en silencio durante más de un minuto hasta que

todo el mundo disfrutó de la oportunidad de poner sus manos sobre las carcassas.

4. Cuando muestres un objeto, levántalo lo suficiente para que el público pueda verlo.
5. Si es posible, haz una demostración del aparato en funcionamiento: un objeto que se mueve vale por diez que no lo hacen.
6. No fijes la mirada en el objeto mientras hablas: te estás comunicando con la gente, no con el utensilio.
7. Cuando hayas acabado con la cosa que muestras, colócala donde pueda verse, siempre que sea posible.
8. Si el objeto que vas a presentar se presta a un tratamiento de misterio, tenlo tapado en una mesa a tu lado. Según hables, haz referencias que despierten la curiosidad sobre él, pero no digas qué es. Así, cuando estés listo para desvelarlo, habrás despertado la curiosidad, la expectación y un auténtico interés. Steve Jobs utilizó este procedimiento cuando presentó en 1998 el primer iMac, el cual reposaba misteriosamente sobre un pedestal cubierto bajo un paño.

En sus primeras charlas, el doctor Mario Alonso Puig solía llevar modelos de órganos del cuerpo humano, mediante los cuales facilitaba la comprensión de los conceptos tratados. Por ejemplo, mostrando un modelo de un hígado humano con sus dos lóbulos contaba la historia de Andreas Vesalio y su conflicto con los anatómistas de Padua. Ellos veían cinco lóbulos en lugar de los dos reales, influidos por los escritos de Paracelso, quien había estudiado el hígado del cerdo, no el del ser humano. Magnífica exposición para introducir el asunto de cómo las creencias que albergamos en nuestra mente, al final, determinan la realidad que vemos.



Mostrar objetos es de uso obligado en presentaciones de productos. Por ejemplo, en enero de 2008, Steve Jobs acompañó la imagen de un sobre de papel manila mostrada en la pantalla con las siguientes palabras: «El MacBook Air es tan delgado que incluso cabe dentro de uno de esos sobres que vemos dando vueltas por la oficina. Dejadme que os lo enseñe». Mientras, Jobs iba caminando lentamente hacia el extremo del escenario, tomó de la mesa un sobre de papel manila y extrajo de su interior un portátil. La audiencia quedó boquiabierta. Se oyeron exclamaciones de asombro. Al instante, rompió en un coro de gritos y aplausos mientras Jobs lo sostenía en alto con una

sonrisa de satisfacción como sólo acostumbro a ver en la cara de padres de niños recién nacidos: «Podéis haceros una idea de lo delgado que es. Tiene un teclado completo y una pantalla completa. ¿No es asombroso? Es el portátil más delgado del mundo». No hace falta decir que el *sound bite* del evento repetido por miles de periodistas en todo el mundo fue «Apple presenta el portátil más delgado del mundo» y que la foto más utilizada en periódicos, revistas y blogs para resumir todo el evento fue la de Jobs sosteniendo el portátil.

Después de todo, ¿por qué conformarte con contar lo si puedes mostrarlo?

Usa ilustraciones para apoyar tus afirmaciones con la emoción

«La razón no es tan *pura* como la mayoría pensamos que es o desearíamos que fuera; la emoción y los sentimientos no son intrusos en el bastión de la razón. Sentimos antes de que pensemos. De hecho, sentimos para poder pensar.»

Antonio Damasio,
El error de Descartes

Puedes apelar a la emoción como complemento de tus argumentos racionales. Eso sí, si esa es toda tu argumentación, estaríamos ante una falacia. Nada más lejos de mi intención que animarte a hacer un uso exclusivo de la irracionalidad como arma argumentativa. Caerías en el terreno de la demagogia: en lugar de justificar una tesis, te limitarías a arrancar un asentimiento emocional. Ya sabemos que para la mayor parte de la gente es más fácil dejarse llevar por los sentimientos que pensar críticamente. A pesar de ello, no te limites a excitar sus pasiones: construye además argumentos lógicos convincentes.

A continuación revisaré las ilustraciones o apelaciones emocionales más comunes en presentaciones tecnológicas y de negocios, las cuales te recomiendo que uses siempre con mesura y cautela:

- Ejemplos.
- Estudios de caso.
- Demostraciones.

- Testimonios de clientes.
- Historias.
- Anécdotas.
- Metáforas.
- Beneficios.

Así como las evidencias mueven la mente, las ilustraciones mueven la voluntad. Bien equilibradas, entre ambas te ayudarán a convencer y conmover a tu audiencia.

Y no sólo eso, las emociones también ayudan a que tu material se recuerde mejor. Los eventos que despiertan emociones, llamados por los psicólogos ECS (*Emotionally Charged Event*), tienden a recordarse mejor que los neutrales.³¹ La publicidad lo sabe desde antiguo y lo hemos visto poner en práctica en innumerables anuncios. Apelan a tres características de nuestro cerebro profundamente enraizadas: *a*) la detección de oportunidades reproductivas (es decir, estímulos sexuales); *b*) la percepción de una amenaza para la supervivencia, y *c*) el ajuste de patrones (la búsqueda de semejanzas en nuestro entorno con algo que ya conocemos). Usar las tres garantiza la máxima atención.

Explica y aclara con ejemplos variados

«La información se procesa mejor si puede asociarse inmediatamente con información ya presente en nuestro cerebro.»

John Medina,
Exprime tus neuronas

Los ejemplos ilustran un concepto teórico con una historia del mundo real o realización práctica, de modo que la teoría se asimila mejor. Ayudan a fijar ideas, ya que acercan el concepto transmitido a la realidad vivida. Normalmente van precedidos de las palabras *por ejemplo* o *veámoslo con un ejemplo*.

Cuanto más específico sea y mayor relación guarde con el mundo cotidiano de tu audiencia, mejor ilustrará tu afirmación. Cuanto más cercano les resulte, mejor te entenderán. Busca siempre la tierra común, arranca desde el conocimiento compartido.

No digas que tu producto es fácil de usar: demuestra con un ejemplo qué fácil es, de manera que los oyentes se digan: «Pues sí que es fácil, sí»; que lo vean por sí mismos. No te limites a afirmar que tus diseñadores son magníficos: enseña varios de sus diseños de páginas web, pósteres o catálogos. No te conformes con enumerar las características de tu aplicación de analítica web: ilústralas a través del ejemplo de un caso real donde queden de manifiesto. Un buen ejemplo puede hacer que el escéptico crea.

Una nota de advertencia en relación con la capacidad persuasiva de los ejemplos: nunca bases tu argumentación enteramente en ellos. Antes de formular generalizaciones partiendo de unos pocos, revisa su validez y piensa honestamente en contraejemplos que cuestionen tu generalización. Puede resultar muy discutible la elección del ejemplo y su validez general. No podrás elaborar generalizaciones hasta que el número de ellos sea estadísticamente significativo.

Aumenta la comprensión con estudios de caso

«La gente que lee estudios de caso busca ideas y soluciones a problemas.»

www.probizwriters.com

El estudio de caso es una variante del ejemplo. Se han hecho muy populares en la narrativa empresarial porque permiten describir a través de un asunto concreto cómo tú o tu empresa habéis solventado algún problema en particular o superado algún reto. Los estudios de caso son historias acerca de algo único, especial o interesante: individuos, organizaciones, procesos, programas, vecindarios, instituciones e incluso eventos. Por ejemplo, Harvard Business School se ha hecho famosa por publicar estudios de caso de negocios en los que varios expertos analizan a fondo desde distintas perspectivas qué hacer ante una situación problemática.

En lugar de contar en abstracto cómo funciona tu tecnología o producto, puedes explicar de qué modo has ayudado a una empresa o persona en particular a vencer sus dificultades y relatar durante la narración de los hechos todos los detalles principales del funcionamiento de dicha tecnología o producto. Aumentan la credibilidad de tus afirmaciones: los estudios de caso van más allá de los materiales de marketing anunciando maravillas con pomposas palabras altisonantes porque muestran cómo funcionas en el mundo real.

También es frecuente explicar los cambios que tu empresa ha acometido o cómo ha implantado una nueva tecnología. Así demuestras tu capacidad para afrontar desafíos o aprovechar oportunidades. Tu acción puede inspirar a otros a reaccionar de manera similar ante retos semejantes.

Lo bueno de usar un estudio de caso como ilustración es que toda tu presentación puede estructurarse como una historia con un arco narrativo unificador. Usar una historia confiere un giro humano a tu presentación, con la capacidad de captar mejor el interés de la audiencia y crear una conexión más íntima con ella, a la vez que te permite volcar toda la información

relevante sobre tu tecnología o producto. Los estudios de caso originan una representación más vívida en la imaginación de los asistentes que las generalizaciones abstractas y las estadísticas.

He aquí una serie de recomendaciones prácticas al presentar un estudio de estas características:

- Proporciona alguna información sobre la empresa en estudio. No abrumes al público con detalles irrelevantes. Proporciona los justos para que pueda hacerse una idea de las semejanzas con su propia firma u organización.
- Describe el problema o reto a que se enfrentó la compañía: «El dolor del cliente». Algunos de los puntos más destacados que trates pueden incluir las condiciones del negocio o mercado (crecimiento, contracción, recortes, etc.), estadio en el ciclo de vida del producto, audiencias internas o externas, tipos de clientes, expectativas de negocio, etc. Nuevamente, no es necesario ni deseable que entres en detalles, sino que plantees de manera realista y comprensible los términos del problema o reto ante la empresa.
- Analiza brevemente las soluciones adoptadas más comúnmente para resolver ese problema o afrontar ese reto y por qué no resultaban adecuadas en este caso particular.
- Describe con mayor lujo de detalle la solución implantada por la empresa: los pasos de la implantación, los retos involucrados, el tiempo requerido, el coste económico y de otros tipos: comodidad, privacidad, aprendizaje, y otros.
- Extrae varias lecciones de la experiencia, que habrían facilitado mucho las cosas de haberlas conocido con antelación. Los oyentes estarán en la misma situación que la entidad antes de aprender esas lecciones. El beneficio real para ellos reside en conocerlas sin haber tenido que atravesar todo el proceso. Explícales de qué manera pue-

den replicar los pasos para llegar desde la misma situación inicial a idéntica situación de éxito. Destaca los factores clave para haber alcanzado ésta.

- Aporta testimonios de la satisfacción de los usuarios o clientes tras la implantación de la solución.

Termino con la misma advertencia que te hice al hablar de los ejemplos y las analogías. El investigador Robert K. Yin advierte que una cuestión práctica concreta no permite extraer conclusiones a los casos generales como un científico generaliza a partir de resultados experimentales para formular teorías.³² Los estudios de caso deben utilizarse más por su valor

descriptivo e ilustrativo que por su capacidad de fundamentar generalizaciones.

Por otro lado, tu audiencia puede pensar que tu estudio de caso no se relaciona con su situación y oponerte numerosas pegas: «Eso que usted cuenta está muy bien para empresas como la del ejemplo, pero nosotros no podríamos implantar nada parecido», «Nuestro caso no es exactamente el mismo y dudo mucho que una solución así pudiera funcionar», etc. Si la asistencia no acepta la analogía implícita en todo estudio de caso («Tu empresa es como esta firma»), tampoco aceptará las conclusiones del mismo.

No cuentes cómo funciona, muéstralos con una demo

«Si quieres ser un dios de las demos, crea un gran producto que demostrar.»

Guy Kawasaki,
Realitycheck

Hoy en día son muy populares las demos de programas informáticos y páginas web. Dramatizan el contenido de tu charla e ilustran a la perfección el funcionamiento de tu producto. ¿Qué habría sido de las presentaciones de Steve Jobs sin sus impecables demos? Una cosa es que te detallen en una transparencia lo que un teléfono puede hacer y otra muy distinta es verlo en acción. Las demos de un gran producto seducen donde las listas de viñetas meramente informan.

Las demos no son sólo para el software

Por supuesto, no tienes por qué limitarte a hacer demostraciones de software. Plantéate siempre si resulta apropiado hacer una demostración de tu producto o servicio delante de la audiencia. Durante unas vacaciones, paseando por las calles de Nueva York vi a una gran multitud reunida. Picado por la curiosidad, me acerqué a mirar yo también. Allí había un hombre sentado en el suelo demostrando el funcionamiento de un pequeño utensilio de cocina que seguramente tendrás en tu casa: un pelador universal. El hombre pelaba en cuestión de segundos patatas, zanahorias, calabacines y otras frutas y verduras. La gente quedaba admirada por la exhibición y literalmente «se los quitaban de las manos». Aprende del modo en que los programas de teletienda hacen demostraciones de nuevos produc-

tos que te solucionan viejos problemas. Las demos no sólo tienen por qué ser de software y aplicaciones web, también puedes hacerlas de otros productos. No te autolimites.

En una ocasión trabajaba con un cliente en la preparación de la presentación de su producto estrella: una camiseta capaz de leer constantes vitales de su portador, como frecuencia cardíaca y tensión arterial, y enviar las lecturas en tiempo presente vía Bluetooth a un centro de control. El público principal al que pensaba destinarse la camiseta estaba formado por deportistas, incluidos los futbolistas, entre quienes ocasionalmente se produce la muerte súbita durante los partidos. Estas prendas permitirían intervenir a tiempo antes de que se produjera el funesto suceso. La empresa había pensado en una presentación convencional, proyectando sobre la pantalla fotografías de la camiseta y capturas de pantalla de la aplicación de monitorización. «¿No se os ha ocurrido llevar al acto varias muestras de la camiseta y hacerlas circular entre el público para que puedan tocarlas y sentir su liviandad y textura?» «Pues sí, sería una buena idea.» Si me hubiera detenido aquí, se habría tratado de una muestra, no de una demostración. «¿Y qué me decís de efectuar una demostración en vivo de cómo funciona? ¿No sería mucho mejor que mostrar transparencias sobre ello?» El cliente no terminaba de imaginarlo, así que le sugerí: «Podrías llevar una cinta de correr o una bici estática y hacer que un atleta la utilizara mientras mostráis en una pantalla todas las lecturas y la facilidad de uso». El cliente comenzó a animarse, le cambió la expresión de la cara: «Ya puestos, ¿por qué no implicar a algún deportista famoso, como Leo Messi, Fernando Alonso o Rafa Nadal, y que sean ellos quienes corran sobre la cinta?».

No lo cuentes si puedes mostrarlo.

Deja que otros lo cuenten por ti

«La esencia del evangelismo reside en mostrar a la gente apasionadamente cómo podéis hacer historia juntos. El evangelismo tiene poco que ver con el flujo de caja, resultados de cuentas o comarketing. Es la forma más pura y apasionada de venta porque estás vendiendo un sueño, no un objeto tangible.»

Guy Kawasaki,
The MacIntosh Way

Los testimonios de cliente son una variante abreviada del estudio de caso consistente en llevar a la presentación a una persona o a un cliente que han sido ayudados, y que ellos mismos cuenten su propia historia. El testimonio de cliente constituye a su vez una forma de argumento de autoridad: la que inviste a esta persona no por ser experta en la materia, sino por haber experimentado algo de primera mano. Las testificaciones y recomendaciones resultan muy persuasivas porque incluso hoy, tal como nos confirmán las redes sociales, la transmisión de boca en boca es el elemento más influyente en la decisión de compra. Contar con una importante base de usuarios satisfechos con buena reputación resulta crítico para el éxito de las ventas. Cuando tus clientes hablan de ti, están proclamando que eres una persona de fiar (el *ethos* aristotélico). Al demostrar con manifestaciones sinceras que confían en ti, invitan a los demás también a hacerlo.

Los testimonios de cliente abundan en el argumento de generalización: si estas personas y empresas han usado con apro-

vechamiento nuestro producto o servicio, el resto de los sujetos o las entidades de la audiencia también podrán. Si tienes una compañía o eres un emprendedor, te recomiendo que compiles una lista con los clientes que podrías usar como referencia: sin duda alguna, tus clientes más valiosos, los que rayan en la evangelización. Dales una buena razón para ofrecer una referencia sobre ti.

Al igual que comenté al mencionar los testimonios de expertos, la testificación del cliente o usuario puede prestarse allí mismo en directo, en vídeo o con un breve texto acompañado de una foto. Lo que sí resulta muy importante para alcanzar un mayor impacto emocional es incluir un rostro humano: haz que el auditorio pueda unir el testimonio a una persona de carne y hueso.

A menudo, una sola historia personal puede influir en nuestra decisión más que montañas de hechos y estadísticas. Por ejemplo, una persona te cuenta: «Mi padre tuvo un Audi 80 y en quince años le hizo más de 300.000 kilómetros y nunca tuvo que llevarlo al taller más allá de cambiar el aceite y los neumáticos». Esta breve historia puede convencerte más que los estudios y análisis de los ingenieros. Si un amigo te dice: «Le regalé un teléfono Android a mi hijo de catorce años y me dijo que le gustaba más que el iPhone», resulta más convincente que una sesuda infografía comparando los dos teléfonos.

Por último, las investigaciones en psicología³³ demuestran que el testimonio del cliente satisfecho resulta más eficaz cuanto más se parece éste a la audiencia. Selecciona de entre todas las testificaciones las procedentes de los clientes satisfechos que más se parezcan a cada concurrencia particular.

Si has vivido, tienes historias que contar

«No vivimos nuestras vidas en listas de viñetas; la vivimos en imágenes e historias.»

Cliff Atkinson,
Beyondbulletpoints

Las historias se han utilizado durante miles de años como vehículo de transmisión de ideas, cultura y valores. Las historias son el instrumento natural con que nos relacionamos unos con otros y como comprendemos el mundo. Las historias constituyen la herramienta de comunicación más potente que ha creado el ser humano. Nos ayudan a transmitir información, emoción y empatía. Nuestros cerebros están mejor adaptados para ellas que para las ideas abstractas o las transparencias en PowerPoint. Ayudan a crear una experiencia de comunicación cautivante e inspiradora. Nuestras habilidades de contar y escuchar historias están codificadas profundamente en nuestro ADN, constituyen el modo como los seres humanos organizamos nuestras mentes.

A nadie se le ocurre escribir listas de viñetas para contarle a su pareja cómo le fue en la entrevista de trabajo o para explicarle a un amigo en qué consiste su nueva idea. Por algún extraño motivo, perdemos la capacidad de contar historias cuando insertamos a PowerPoint en la ecuación. Es triste ver a tanta gente entrar en *modo presentación* cuando se hallan en un entorno formal. Cuentan su idea, producto, servicio o empresa como autómatas desprovistos de toda humanidad. ¿Así les contamos nuestros proyectos a nuestros amigos en el bar? ¿Dónde están la pasión, la emoción, el entusiasmo? En definitiva, ¿dónde está el corazón?

Cuando te cuentan la idea en el bar dibujando sobre una servilleta comunican desde el corazón. ¿Por qué entre amigos y

colegas se cuentan historias que contagian entusiasmo mientras que ante un PowerPoint se entra en un modo presentación que causa el tedio? Por eso, cuando me entrevisto con emprendedores, antes de que saquen el iPad con la presentación, les formulo la misma invitación para iniciar la conversación: «Cuéntame tu historia». Quiero que me expliquen las dificultades, los antagonismos y las peleas. Quiero que me muestren todos los problemas que les surgieron y cómo los resolvieron. Quiero drama, lucha, vida.

¿Crees que necesitas un cambio en tu forma de realizar presentaciones? ¿Te preguntas cómo puedes insuflarles vida? Para mí, una de las claves reside en las historias. Podrás involucrar a tu audiencia en un nivel totalmente novedoso si prescindes (la mayor parte del tiempo) de las diapositivas en PowerPoint y aprendes a narrar de modo adecuado.

¿Qué ganamos contando historias?

También es posible que te estés interrogando por el valor de las historias en las presentaciones: ¿qué beneficios reales me reporta el contarlas? Verás cómo los relatos te ayudan a conectar mejor con tu auditorio, a captar y mantener mejor su atención y a fomentar la comprensión y el recuerdo de tu mensaje.

1. Las historias aumentan la conexión con tu audiencia

Las historias ponen rostro a los datos, humanizan el contenido analítico. Como explica mi amiga y gran narradora Eva Snijders, coautora de *El consejo*, no es lo mismo afirmar que «una vacuna contra la malaria cuesta un euro», lo cual no es más que un dato, que decir «con un euro puedes salvar la vida de una persona vacunándola contra la malaria».



Una vacuna contra la malaria
cuesta un euro



Con un euro puedes pagar la
vacunación de una persona y
salvarle la vida

La primera diapositiva aporta un dato objetivo y no conecta con las personas. La segunda aporta la misma información, pero abre la puerta a una minihistoria, personalizada al añadirse la foto de un caso particular.

Ahora estás contando una minihistoria capaz de transformar la información fría y racional en emoción. Introducir ésta en una presentación significa que la humanizas y la conviertes en más atractiva para los oyentes. Las historias resuenan con el público, crean un vínculo entre el narrador y el auditorio.

A fin de cuentas, por muy ingenieros, empresarios o doctores que nos creamos, somos seres humanos. No hay que perder de vista que tomamos decisiones emocionalmente y luego las justificamos racionalmente.³⁴ Los fríos hechos rara vez conectan con las personas. Cuando narras alguna historia, humanizas tus presentaciones.

2. Las historias ayudan a captar y mantener la atención

Las historias se alimentan de contrastes, conflictos y tensiones. Si nadie se juega nada, si nada está en peligro, si todo es normal, no hay interés. Las historias presentan dramas llenos de suspense que explotan nuestra necesidad de saber qué sucederá a continuación para mantenernos pegados a la silla. Todo na-

rrador sabe que debe incluir además elementos de sorpresa que contravengan nuestras expectativas sobre lo que va a ocurrir. Si en una presentación cuentas lo que todo el mundo ya sabe, sólo provocarás bostezos.

Introducir historias en tus exposiciones implica plantear interrogantes, intrigas, manteniendo el suspense respecto a qué ocurrirá, cómo se resolverá la dificultad, cómo se saldrá del apuro planteado, etc.

Las investigaciones apuntan a que prestamos más atención a nuevos materiales cuando se nos presentan en forma de relato que de manera expositiva.³⁵ La causa parece residir en la estructura interna de las historias: obliga a la audiencia a realizar inferencias que no son ni obvias ni terriblemente complicadas.³⁶

3. Las historias fomentan la comprensión y el recuerdo

Las historias se recuerdan mucho mejor que los números y las listas de hechos.³⁷ Los datos aislados son puramente analíticos y los relatos ayudan a dotarlos de significado. El doctor Stuart Brown, investigador del juego, afirma: «La unidad mínima de procesamiento de información del cerebro es la historia».³⁸ Tal vez por este motivo nos resulta mucho más fácil aprender de las narraciones que de las afirmaciones vacías. Dile a tu marido

que por seguridad cierre la puerta de casa por las noches y quizá no te haga caso. Cuéntale la historia verídica de la vecina del segundo en cuya casa entraron a robar la noche anterior por no haber atrancado convenientemente la puerta, y seguro que cambia de opinión.

Las historias resultan más fáciles de repetir que las enseñanzas desnudas que encapsulan, por lo que nos resulta más fácil compartirlas con los demás. Los hechos se olvidan con facilidad, mientras que los relatos se recuerdan por largo tiempo, especialmente cuanto más vívidos sean sus detalles y más toquen nuestra fibra, debido a las relaciones causales que establecen entre los hechos.³⁹

Con frecuencia se aprende más sobre los entresijos del funcionamiento interno de una empresa y acerca de cómo resolver problemas escuchando las historias que los compañeros cuentan junto a la máquina del café: «No te vas a creer lo que me ha pasado esta mañana. Me ha llamado un cliente descontento porque...». Cuando escuchas esa narración, en parte entretenimiento y en parte instrucción, no sólo pasas un rato divertido con las peripecias de tu compañero, sino que además aprendes cómo gestionó la reclamación, y si en el futuro te encuentras con el mismo problema que él ayudó a resolver al cliente, tú también sabrás hacerlo.

Al escuchar una historia, la revives en tu imaginación. En el mundo de la narración no existe algo parecido a una audiencia pasiva. Lo mejor de todo es que cuando evocas en tu imaginación las acciones que relatas, se activan en tu cerebro los mismos centros que cuando las ejecutas tú mismo. Los hermanos Heath⁴⁰ lo expresan diciendo: «Las historias son simuladores de vuelo para el cerebro»; proporcionan el contexto, el marco vívido que se echa en falta en la enumeración de hechos abstractos.

4. Las historias mueven a la acción

¿Cómo conseguir que la audiencia se interese por tu idea, que le preocupe, que le afecte? Haciéndole sentir algo. Sentimos emociones por la gente, no por abstracciones. La concurrencia no está compuesta por procesadores mecánicos limitados a digerir listas de datos y hechos, sino por seres emocionales. Es

más eficaz plasmar tus ideas en términos humanos. La primera regla de una presentación capaz de mover a los oyentes a escuchar tu llamada a la acción es proporcionar una experiencia emocional.

Curiosamente, las historias tornan tus argumentos más convincentes. Por una parte, al tocar las emociones convierten a la audiencia en más receptiva y más inclinada al acuerdo contigo; por otra, parecen desactivar la crítica, de modo que disminuye la probabilidad de que la audiencia encuentre contraargumentos para rebatir los tuyos. Por este motivo, en muchos círculos profesionales están mal vistas: por su potencial de manipulación al distraer al auditorio del pensamiento crítico. Sin embargo, cada vez se acumula más evidencia a favor de que el uso de las historias en las organizaciones impulsa los resultados del negocio.⁴¹

Fíjate hasta qué punto el hecho de personalizar los datos con un relato puede influir en las decisiones. En septiembre de 2007, la organización sin ánimo de lucro Mercy Corps quería saber si la narración de historias podría aumentar sus ingresos. El director envió un correo electrónico a dos grupos de colaboradores. Uno de los correos contenía un mensaje del director relativo al trabajo que estaban haciendo y animaba a la gente a donar. El correo comenzaba con este mensaje acerca del trabajo de la organización:

Ha sido un verano de actividad febril para nuestros equipos de respuesta a emergencias. Casi se bate la marca de monzones en Pakistán, Nepal e India. Lluvias torrenciales en el Sudán central. Inundaciones que arrasan cosechas en Corea del Norte y un gran terremoto en Perú.

En el segundo correo se contaba la historia de Giselle y de cómo su vida había mejorado gracias al trabajo del grupo. Este correo empezaba:

La pequeña Giselle huyó de la violencia que barría la República Democrática del Congo dos veces la semana pasada. El lunes, su familia abandonó precipitadamente su granja cuando llegaron los soldados.

El primer correo generó una donación por cada tres mil envíos. ¿Cuál crees que fue el resultado para el correo con la historia? ¿El doble de bueno? ¿Cinco veces mejor? La respuesta es que uno de cada 142 correos dio lugar a una donación: veintitrés veces más eficaz que el mensaje del director.

Una narración es mucho más persuasiva que una larga lista de datos. Como afirma Peter Guber:⁴² «Las historias poseen un poder único para mover los corazones, mentes, pies y monederos de la gente en la dirección pretendida por el narrador».

Usa el poder del efecto Scheherezade en tus presentaciones

Pocas historias ejemplifican tan perfectamente el inmenso poder de la narrativa como la historia vertebradora detrás de *Las mil y una noches*:

Pese a las protestas de su padre, Scheherezade pasó voluntariamente una noche con el rey. Una vez en las cámaras reales, Scheherezade le pidió a éste el poder dar un último adiós a su amada hermana, Dunyazad. Al acceder a su petición y encontrar a su hermana, como secretamente había planeado Scheherezade, le comenzó a explicar un cuento que duró toda la noche. Mientras Scheherezade narraba, el rey

permaneció despierto y también escuchó con asombro la primera historia y al final le pidió otra, pero Scheherezade le dijo que ya no había tiempo pues ya estaba amaneciendo; entonces él la perdonó, pues la historia por venir parecía mucho más emocionante.

Y así el rey conservó a Scheherezade viva mientras que pedía con impaciencia el anticipo de cada nueva historia, hasta que, después de mil y una noches de diversas aventuras, y ya con tres hijos, no sólo el rey había sido entretenido, sino también educado sabiamente en moralidad y amabilidad por Scheherazade, que entonces se convirtió en su reina.

No basta con dar cifras, no bastan los argumentos lógicos para convencer a tus clientes. Scheherazade no salvó la vida tratando de convencer al rey de su残酷和 la necesidad de suspender sus ejecuciones. Lo logró gracias al poder hechizante de sus historias. Lo que no consiguieron mil y un argumentos y cifras lo consiguieron mil y una historias. Tu audiencia es ese mismo rey de *Las mil y una noches*. Tus historias podrán moverla a la acción como nunca podrían mil estadísticas. ¿Conoces a alguien que dejara de fumar por ver gráficos sobre cáncer de pulmón?

Bere Casillas cuenta con humor y simpatía la historia autógrafa de su éxito en el mundo 2.0 desde sus orígenes 1.0 en una sastrería de Granada hasta convertirse en personaje de referencia en el emprendimiento en redes sociales.



Sazona tu charla con anécdotas variadas

«Un método para crear imágenes vívidas, emociones y comprensión de eventos a través de la interacción entre un narrador y una audiencia.»

Principios universales de diseño

Un tipo particular de historia muy eficaz en presentaciones es la anécdota, definida por el diccionario de la Real Academia como «relato breve de un hecho curioso que se hace como ilustración, ejemplo o entretenimiento». Contar anécdotas durante una presentación ejerce un influjo mágico sobre la audiencia. Cuando un ponente pasa del *modo presentación* al *modo anécdota* la sala se transforma: la gente deja a un lado sus portátiles y teléfonos y presta toda su atención al orador. Éste cambia radicalmente su lenguaje verbal (lo que dice), paraverbal (cómo usa la voz) y corporal (cómo usa el cuerpo) y se vuelve más espontáneo y natural. Siempre que quieras hacer llegar un mensaje, revisa en tu memoria en busca de una anécdota que ilustre vívidamente esa idea que quieras comunicar a la audiencia. Cuando compartes tu anécdota con los asistentes creas con ellos un momento de resonancia: muchos habrán vivido experiencias parecidas y pensarán: «Yo también». Se trata de un momento insuperable de conexión con el auditorio.

Las anécdotas pueden ser personales, es decir, que las has vivido tú mismo: «Esta mañana, mientras venía aquí desde el aeropuerto, me ha dicho el taxista...». O bien pueden haber sido escuchadas a otros y contadas de segunda mano: «Cuando Einstein tenía doce años, le preguntó su profesor...». Ni que decir tiene que el poder de las anécdotas personales es aún mayor.

La vida te va enseñando montones de lecciones que luego podrás incorporar a tus presentaciones para ejemplificar e ilustrar las ideas que quieras transmitir. Cuanta más experiencia poseas en un campo, más anécdotas habrás ido acumulando. Mis charlas constan típicamente de tres ideas y montones de anécdotas e historias para que calen. Si no se te ocurre ninguna, puedes contar anécdotas escuchadas a otras personas o leídas

por ahí. Siempre que las cuentes con entusiasmo y viveza, te ayudarán a transmitir tu mensaje. ¿Cómo debes contar una anécdota?

Sácale todo el partido a las anécdotas

Hago mucho hincapié en que las anécdotas que cuentas no tienen por qué ser humorísticas. Su objetivo no es hacer reír, sino ilustrar una afirmación para que se entienda y se recuerde mejor, a la vez que te permite captar la atención y conectar a escala emocional con la audiencia. Si lo que narras, además, tiene gracia, tanto mejor. Aunque repito: no trates de ser gracioso si no viene a cuenta ni es tu estilo.

Cuando te dispongas a contar una anécdota, te recomiendo seguir los siguientes consejos:

- Habla de cosas cercanas a la experiencia diaria de la audiencia. Por ejemplo, las parábolas del Nuevo Testamento hablaban a gentes sencillas de asuntos trascendentales usando situaciones de la vida cotidiana.
- Pon un nombre propio a los personajes que intervienen. Por ejemplo, los cuentos para niños ponen nombre a todos los protagonistas y hasta a los objetos. Así se vuelven más concretos.
- Extrae una moraleja de tu historia y establécela claramente al final. Por ejemplo, las fábulas siempre esconden una enseñanza.
- No cuentes detalles innecesarios. Por ejemplo, los chistes van directamente al grano.
- Utiliza un lenguaje vívido y muy gráfico, en el que tengan prioridad verbos y adjetivos. Por ejemplo, en vez de «estaba cansado» di «estaba reventado»; en vez de «hacía mucho calor» di «mi cabeza estaba en llamas», etc.
- Utiliza gestos amplios para destacar tus palabras. Los gestos deberán ser más amplios cuanto más grande sea el escenario y más lejos esté la audiencia.

Conecta lo nuevo con lo cotidiano usando metáforas

«Una metáfora es un puente a la realidad.»

Proverbio clásico árabe

Las metáforas constituyen una poderosa herramienta de comunicación, ya que ayudan a explicar algo desconocido en términos de algo conocido. No se aprende nada en vacío: aprendemos algo nuevo descubriendo cómo se relaciona con algo que ya sabemos.

Los buenos profesores han ayudado desde siempre a sus alumnos a captar nuevas ideas exponiéndoselas en función de algo que los alumnos habían entendido previamente. Cuanto más clara es la conexión, más fácil y rotundo es el aprendizaje. Por ejemplo, en una clase de biología, el mundo de los telómeros, las marcas epigenéticas y las enzimas puede cobrar vida e interés comparándolo con puntas de cordones de zapatos, notas adhesivas, cerraduras y llaves. Las buenas metáforas pueden hacer que lo complejo y aburrido parezca accesible y excitante.

Tú también puedes aprovecharte de este recurso en tus presentaciones y discursos. Puedes explicar realidades complejas o abstractas en términos de conceptos cotidianos. En mis charlas a menudo utilizo metáforas para forjar conexiones. Por ejemplo: «Internet es un árbol de Navidad y nuestros ordenadores son bolas que cuelgan de ese árbol», «La criptografía es un candado digital» y «Una presentación es un viaje».

Ofrecer a la audiencia una conexión es sólo el inicio para enseñar a través de la alegoría, ya que aportan un modelo de pensamiento capaz de generar nuevas percepciones y explicaciones. A todo lo largo de la charla puede uno referirse continuamente a la misma alegoría, enriquecerla y explicar nuevos aspectos de la realidad aludida metafóricamente. Las buenas metáforas son generativas.

Por ejemplo, en una presentación sobre economía puedes adoptar metáforas marítimas como elemento unificador: la economía se hunde, la banca naufraga, la tempestad no amaina, hay que orientar las velas a los nuevos vientos, llevamos la empresa a buen puerto, el proyecto marcha viento en popa, hemos tocado fondo, no salimos a flote, mantenemos el rumbo, daremos un giro de timón, las procelosas aguas de los mercados financieros, el flujo y reflujo de la economía, remamos todos en el mismo barco, chocamos con un iceberg, hemos capado el temporal, sigamos la estela de..., etc. La riqueza y variedad de metáforas relacionadas con el mar es tan amplia que puedes organizar una presentación completa en torno a este *leitmotiv*.

También podrías utilizar metáforas médicas, como por ejemplo: tomar el pulso a la economía, se ha producido una recaída en la Bolsa, estamos tomando medidas de urgencia, necesita un balón de oxígeno, hay que aplicar el bisturí al presupuesto, la solución es cortar por lo sano, los bancos son un cáncer, una presentación de infarto, el virus de la corrupción se

está extendiendo, el pánico se ha contagiado a los mercados, las hipotecas basura son una plaga, etc.

En definitiva, puedes elegir metáforas de muchos tipos: del circo (buscar el equilibrio, estar en la cuerda floja, sacar algo de la chistera, pasar por el aro, hacer malabarismos, lanzarse sin red), del cosmos (ser una estrella, actuación brillante, lucir el sol, firmamento, organización satélite, ascenso meteórico), de la construcción (edificar, despomolar, desmoronar, demoler, muro, mimbres, poner los cimientos, sentar las bases, sin fundamento), de la naturaleza (ser un terremoto, ser un volcán a punto de una erupción, montaña, cumbre, roble, río, jungla, selva, desierto, día/noche), meteorológicas (ciclón, tormenta, torbellino, nubarrones, niebla, brillar el sol, la que está cayendo), etc.

También puedes recurrir a alguna afición que te guste y que te permita explicar en sus términos el tema de tu presenta-

ción. Por ejemplo, en mis charlas suelo relacionar la seguridad de la información con la escalada: gestionar el riesgo es escalar una montaña. Esta metáfora me permite a lo largo de la exposición ilustrar conceptos de la gestión de la seguridad de la información a través de imágenes (verbales y fotográficas) sobre cómo los escaladores gestionan el riesgo de caída: preparación, contramedidas, planes de contingencia, respuesta a incidentes, etc.

Otras personas, aficionadas al golf, o a los maratones, o a pilotar avionetas, han trazado brillantes metáforas entre sus aficiones y la gestión de empresas, o la gestión de equipos, o la gestión de proyectos. Siempre que ayuden a que tus mensajes calen, dalas por bien usadas.

Las metáforas conectan lo conocido con lo desconocido, lo familiar con lo nuevo. Úsalas en tus presentaciones.

No vendes características, vendes felicidad

«Hemos hecho los botones de la pantalla tan bonitos que te darán ganas de chuparlos.»

Steve Jobs,
Fortune magazine, 4 de enero de 2000

Cuando hablas de tu empresa, servicio o producto te sentirás tentado de describir con pelos y señales todo lo que hace, para lo que sirve, las interminables listas de características. ¿Has escuchado antes de tu presentación las necesidades de tu audiencia? ¿Sabes cuáles son? ¿Las resuelves? Si la audiencia no siente la necesidad de tu empresa, servicio o producto, en definitiva, si no te necesita, no te prestará atención. Si quieres que los asistentes se interesen por ti, primero habrás de interesarte tú por ellos. **Cambia tu marco mental: no vendes productos ni servicios, arreglas la vida de la gente.**

Admite la realidad: a nadie le importa un comino tu producto. A la gente le preocupan sus problemas y cómo mejorar sus vidas. Por eso te aconsejo que antes de describir las características y ventajas de tu producto o servicio, crees el contexto poniendo de relieve el problema que está causando «dolor» en

la vida de tus clientes. Presentar al villano al principio ayuda a crear la gran foto. Bien puede ser un antagonista real, como por ejemplo un competidor, o bien un problema, una escasez o una incomodidad. Una vez establecido el marco del problema, la audiencia se mostrará más receptiva para la solución que alivie su dolor: tu idea, tu servicio, tu producto. Tu misión no es otra que hacer sus vidas mejores y más fáciles. Ahora sí, el público ya está preparado para escuchar tu solución: podrás ofrecerle detalles porque ya tiene el contexto.

En tu historia no vendes tu producto o servicio porque no le importan a nadie: satisfaces las necesidades de tus clientes. No son las características o el objeto en sí lo que interesa, sino la experiencia y las emociones que suscita. Los anuncios de aplicaciones para los productos de Apple ilustran a la perfección cómo llevar este principio a la práctica. Por ejemplo, el anuncio de la aplicación Shazam⁴³ utilizaba el siguiente guión:

¿Nunca te ha pasado que te vuelves loco porque no sabes qué canción está sonando? Con la App Shazam de la App Store, simplemente sostienes en alto el teléfono hacia la canción y en segundos sabes quién la canta y dónde conseguirla.

Rompe la cuarta pared haciendo participar a la audiencia

«La gente olvidará lo que dijiste, la gente olvidará lo que hiciste, pero la gente nunca olvidará cómo la hiciste sentir.»

Maya Angelou

Las audiencias anhelan mayor participación. Está quedando obsoleto el modelo de comunicación unidireccional en el que un ponente omnisciente sube al estrado para impartir conocimiento a sus ignorantes súbditos cual monarca absolutista. Estar sentado muy quieto escuchando hablar a un conferenciante no es el mejor marco de aprendizaje. Los auditorios quieren participar, no ser espectadores pasivos. Quieren colaborar en la creación de la experiencia.

Toda presentación debería ser una experiencia para el disfrute y enriquecimiento de todos, permite a los oyentes formar parte activa en ella. No hables tanto y escucha más. Aprende a leer sus rostros. Si no se involucran en tu exposición, no los culpes: tú eres el único responsable. La audiencia nunca se duerme cuando está en el centro de la experiencia. ¡Energízala!

Por mucho que te esfuerces, asume que también te encontrarás con gente que no quiere participar, prefieren sentarse pasivamente sin hacer nada. No siempre conseguirás la participación del ciento por ciento de la concurrencia o un compromiso total aunque participen todos sus miembros. No pasa nada. Déjalos intervenir a su manera. Si la actividad es realmente atractiva, verás cómo poco a poco van venciendo su resistencia natural e integrándose en el grupo.

En estos casos, cuando veo gente muy desmotivada, me planteo como un reto personal ser capaz de involucrar al más desmotivado durante mis intervenciones. Si consigo ganármelo a él, ¡el resto será pan comido!

¿Cómo puedes animar a la audiencia a que participe? De muchas maneras:

- Con preguntas de todo tipo: retóricas que no esperan respuesta, cerradas que se responden levantando la mano, abiertas que se responden de forma más elaborada, etc.
- Poniéndolos en movimiento.
- Interactuando unos con otros.
- Haciendo pausas.
- A través del *backchannel*.
- Sacándolos al escenario.
- Con juegos.

Haz que levanten la mano

La gente desea participar, lo que no desea es destacar. Una forma segura de implicar a audiencias tímidas o muy formales es hacer preguntas sencillas que se responden levantando la mano: «Por favor, levantad la mano todos los que tengáis un teléfono con 3G» o «Levantad la mano los que ahora mismo estás en situación de desempleo».

En lugar de preguntar «¿Quién está a favor?» y luego «¿Quién está en contra?», piensa en formas más originales de solicitar respuesta y asegurar la participación de todos:

- Que levanten el pulgar hacia arriba los que están a favor y el pulgar hacia abajo los que están en contra.
- Que aplaudan los que están a favor y que golpeen el suelo con los pies los que están en contra.
- Que se pongan en pie los que están a favor y que permanezcan sentados los que están en contra.
- Que griten simultáneamente «sí» o «no» en función de su postura; puedes repetir la votación diciendo «¡No os oigo!» para suscitar las risas entre el público.
- Que unos se sitúen en un lado de la sala y los otros, en el lado opuesto.

- Reparte tarjetas de colores a la entrada y que respondan levantando la tarjeta del color adecuado.

Como ves, dependiendo del tipo y número de asistentes, de la configuración de la sala, de las circunstancias, etc., puedes elegir entre una gran variedad de técnicas para hacer sencillas preguntas cerradas, desde las convencionales de levantar la mano hasta las más arriesgadas.

Pregunta sin cuartel

Formular preguntas que estimulen el pensamiento e involucren al público supone una forma brillante de hacerle participar. Es un verdadero arte. Eso sí, no preguntes por preguntar, simplemente porque te han dicho que así se activa una presentación. Pregunta con un propósito, persigue siempre un objetivo mayor en todas y cada una de tus acciones durante una charla.

Utiliza distintos tipos de preguntas: las ya mencionadas que se responden levantando la mano; las retóricas que no esperan respuesta pero hacen reflexionar a todos; algunas para que las responda algún voluntario en voz alta; otras para que escriban la respuesta en un papel o la envíen vía Twitter. No te conformes con una sola técnica porque así aburrirás a tu auditorio. Varía, sé impredecible.

No formules las preguntas de manera que sólo exista una respuesta correcta, porque éas limitan drásticamente las posibilidades de conversación. Es mejor que sean abiertas. Si preguntas «¿Qué es la innovación?», invitas a la audiencia a responder desde multitud de ángulos que enriquecerán el diálogo. Si no hay ninguna contestación correcta, la conversación prospera y aporta valor a todos, incluido tú mismo. ¿O acaso creías que tenías todas las respuestas?

Da un paso más allá planteando las preguntas en formas interesantes: en lugar de decir: «¿Qué es la innovación?», di por ejemplo: «¿Qué definición de innovación espolea a las empresas a mejorar sus productos y servicios día tras día?». ¿Qué cuestión crees que dará más juego? Fomenta las respuestas

imaginativas. Cuanto más creativa sea tu pregunta, más lo seguirán las contestaciones.

Si tus interrogaciones son provocativas picarás las ganas de participar de la audiencia y la obligarás a pensar más profundamente. En definitiva, mejorará la calidad del diálogo. Las provocativas apuntan al corazón del conocimiento de los asistentes y de su sistema de creencias. Puedes crear preguntas provocativas:

- Atacando la base de conceptos asumidos por todos: ¿qué tienen de novedad las nuevas tecnologías?
- Destacando las barreras ante sí: ¿por qué nos aferramos al PowerPoint a la hora de hacer presentaciones?
- Reflejando estados de ánimo: ¿por qué cuando hablamos de Apple y Windows parece que estamos en una de moros y cristianos?
- Obligando a establecer prioridades: si tuvieras que quedarte con una de las tres, ¿cuál sería?
- Provocando sin más: ¿qué te hace creer que aumentar tu número de seguidores en Twitter sirve de algo en el mundo real?

Las afirmaciones suelen pasar inadvertidas, mientras que las cuestiones llaman la atención y disparan la participación de la audiencia. Las afirmaciones son una comunicación unidireccional. Las preguntas abren un canal bidireccional de comunicación: los presentes se sentirán más inclinados a reaccionar a tus mensajes.

Cuando sugiero estas técnicas a mis clientes y alumnos, lo que más les preocupa es qué hacer si nadie responde.

- En primer lugar, empieza con preguntas cerradas: las que se responden con un «sí» o un «no». Yo suelo empezar con preguntas de levantar la mano. Así voy sentando el tono de la charla: advierten que va a ser participativa. Son cuestiones fáciles de responder, que no comprometen a nada, y que me ayudan a introducir el problema sobre el que versa la presentación. Les invito a compartir su experiencia en el tema simplemente levantando la

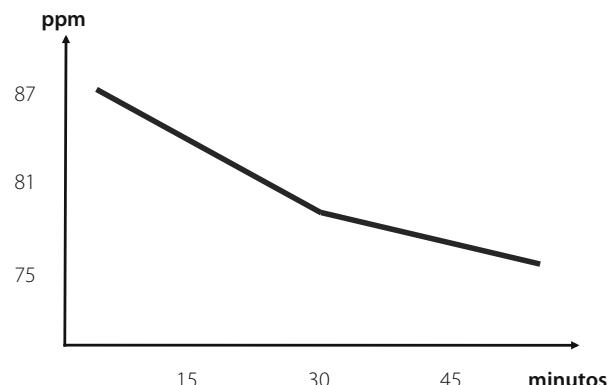
mano. Por ejemplo, ¿a cuántos les ha ocurrido que...? ¿Quién ha usado alguna vez la tecnología...? ¿Cuántas veces os habéis encontrado con...? ¿Alguien ha intentado alguna vez hacer...?, etc.

- Utiliza al principio preguntas retóricas: con ellas no esperas que te respondan en voz alta, sino que lo hagan en sus cabezas. Para maximizar su efecto, formula cuestiones relevantes para la charla, cuya respuesta no sea evidente, y no te apresures a responder. Sufre unos segundos de silencio para permitir que cale en la audiencia y reflexione.
- Una manera de conseguir que se anime a contestar es hacer regalos de pequeño valor, aunque apreciados: ejemplares de tu libro, camisetas con el logo de tu empresa, vales regalo en tiendas, etc. En algunos eventos he visto regalar hasta iPads, ¿se te ocurre mejor elemento motivador para que todos participen?
- Si la cantidad de asistentes lo permite, un truco que utilizo consiste en solicitarles que escriban su respuesta en un papel. Luego les pido que la lean en voz alta uno por uno. Así me aseguro de que todos responden.
- Una variante del método anterior con grandes concurrencias consiste en solicitar la respuesta vía Twitter. A mucha gente, lo que le da vergüenza es hablar delante de una gran audiencia. Además, en grandes auditorios una azafata tiene que acercarse con un micrófono, lo cual lentifica la presentación y atrae atención innecesaria sobre la persona.
- En salas que se presten a que el ponente camine entre el público, si conoces a personas de la audiencia porque te has mezclado con ellas antes de la presentación, puedes dirigir preguntas directamente a alguno de esos individuos llamándolos por su nombre: «Dime, Fabián, ¿estarías de acuerdo con reducir de esa manera los resultados?». Si recurrés a esta técnica, planteáles preguntas fáciles de responder, a poder ser con un «sí» o un «no», y que no comprometan porque se pueden sentir «atraídos».

Por último, aunque no esperes respuesta, preguntar sirve para dar variedad tonal al discurso. Cuando formulas una pregunta introduces un contraste con respecto al tono enunciativo general del grueso de tu charla, lo cual la vuelve más interesante y animada. Al hablar en público, suelo intercalar preguntas: «Existen tres formas de enfocar el problema. ¿Cuál es la primera forma? [pausa] Parchear el código. ¿Cómo podemos parchearlo? [pausa]...». En función de las circunstancias, sí espero respuesta de la audiencia, como por ejemplo en un taller de formación con pocos alumnos, o no espero ninguna, sino que simplemente hago una pausa para dar tiempo a los asistentes a reflexionar sobre la pregunta y crear cierto suspense, como por ejemplo en una presentación ante un gran auditorio.

Haz que muevan no sólo la cabeza, sino también los pies

Interesado en medir cómo variaban los niveles de atención de los estudiantes durante sus clases, el profesor Donald A. Bligh⁴⁴ realizó un experimento con sus propios alumnos: tomó lecturas de la frecuencia cardíaca de diecisésis de ellos durante cuatro clases a intervalos de cinco segundos. Representó los datos recogidos en una gráfica, con el resultado mostrado en la figura. Su conclusión fue lapidaria: **las presentaciones tradicionales producen un efecto sedante en la audiencia**.



La actividad física ayuda a crear actividad mental. Fíjate cuántas formas distintas de poner en movimiento a la audiencia para reforzar el contenido y hacer la charla más memorable:

- Si estás explicando cómo emerge el comportamiento autoorganizado en una red social, puedes pedir a la audiencia que se levante y aplauda al unísono, como hizo Jonas Riddestrale en una charla.
- Si estás explicando lo difícil que es romper con los viejos hábitos, puedes proponerle que se ponga de pie y cruce los brazos, para a continuación cruzarlos al revés, como le vi hacer a Dennis Meadow.
- Si lleva mucho tiempo sentada, puedes sugerir que los presentes se den masajes unos a otros o que hagan sencillos ejercicios calisténicos, como le vi proponer en una ocasión a Mario Alonso Puig.
- Fernando de Pablo pide a los asistentes que dibujen en numerosas ocasiones.

- Andrés Pérez Ortega explica que una marca personal es algo parecido a coger un papel y arrugarlo. Aunque intentes volver a dejarlo como estaba, quedará una señal, una huella, una marca. Y para que cale mejor su mensaje, pide a la audiencia que arrugue la hoja y luego la deje como estaba.
- Salva López sube al escenario con su guitarra eléctrica y rápidamente activa al público. Por ejemplo, forma dos grupos con la audiencia y entre todos interpretan la percusión del famoso tema de Queen «We will rock you».
- Fernando Álvarez pone a los asistentes en pie para hacer ejercicios de visualización que evidencian nuestras limitaciones mentales.
- Jorge Blass y Fernando Botella involucran a todo el auditorio durante sus presentaciones con trucos de magia colectivos en los que todos participan.

Jorge Blass y Fernando Botella involucran a todo el auditorio durante sus presentaciones con trucos de magia colectivos en los que todos participan.



Los ejemplos se multiplican. Cada vez que los oyentes se pongan en pie y se muevan estarás aumentando su frecuencia cardíaca y mejorando sus niveles de atención para los próximos minutos. Además, es divertido.

Haz que interactúen unos con otros

La verdadera interacción en una presentación no sucede entre ponente y audiencia, sino entre los miembros de ésta. Cuando la involucras en tu presentación, le ofreces el medio de participar y compartir entre sí sus propias historias.

Una forma de conseguir que los asistentes interactúen con el vecino o en pequeños grupos es proponiéndoles sencillos problemas o retos que puedan resolver en un minuto. Esta técnica se utiliza frecuentemente en talleres y cursos de formación y no hay razón para no usarla en presentaciones. Por ejemplo,

Jonas Riddestrale nos propuso durante una de sus charlas que nos contáramos por parejas cuatro historias sobre su vida, las cuales curiosamente coincidieron en la práctica totalidad de parejas.

Si pones algún vídeo, propón antes a la audiencia que busque un cierto elemento o que esté atenta a cierta frase. De esa manera aumentarás la atención y luego los presentes pueden comprobar en grupos si han resuelto tu reto.

En una presentación propuse que cada miembro de la audiencia le contara su discurso de ascensor de treinta segundos (llamado *elevator pitch* por los anglosajones) a la persona que se sentaba a su lado y luego al revés. Después solicité voluntarios para hacerlo en público. Finalmente, ofrecí mi visión sobre cómo hacer un buen discurso de ascensor. Muchas tarjetas pasaron de mano en mano y se creó una oportunidad de *networking* infrecuente durante una presentación.



El público se organiza en parejas para contarse unos a otros su discurso de ascensor durante una de mis presentaciones.

En un evento al que asistí nos repartieron en el descanso cartas de esas de *cada oveja con su pareja* y teníamos que buscar a la persona que tenía la otra carta y sentarnos junto a ella durante la segunda parte. No se exigía nada más de nosotros, ya que el mero hecho de buscar las parejas y sentarnos luego con ellas ya fomentó la interacción.

Organiza actividades de grupo

Las actividades de grupo las utilizo en talleres de varias horas o incluso varios días de duración. Dependiendo del contenido del taller, puedes recurrir a multitud de actividades:

- Juegos de rol: Ayudan a adoptar un punto de vista diferente al habitual. Puedes organizar grupos distintos:

unos harán de emprendedores y otros, de inversores; unos interpretarán a los clientes y otros, a los vendedores; unos figurarán que son los jefes y otros, los empleados, etc.

- Actividades de *brainstorming*: Ayudan a generar montones de ideas sobre un tema concreto. Existe multitud de literatura acerca de cómo conducir estas sesiones. En una presentación o taller puedes introducir una minisesión de *brainstorming* orientada a profundizar en un asunto desde el punto de vista de los asistentes.
- Juegos de construcción: Poco frecuentes en talleres y presentaciones, ayudan a la gente a crear prototipos de productos con objetos cotidianos como papel, cartón, lápices, clips, gomas, pegamento, bloques de Lego, etc. También pueden ayudar a tomar conciencia de la forma de enfocar la resolución de problemas de los asistentes. Un



Varios grupos de alumnos trabajan en la creación de una presentación durante uno de mis talleres.

ejemplo brillante es el reto de los *marshmallows*, cuyo funcionamiento y sorprendentes resultados describe Tom Wujec en una charla TED.⁴⁵

- Dibujos: Pensar con un rotulador en la mano ayuda a dar rienda suelta a la imaginación. Mike Rohde es un diseñador y dibujante que ha ilustrado, entre otros trabajos, el provocador libro *Rework*. Mike asegura: «Dibujar proporciona un espacio único que puede ayudarte a pensar de manera diferente, generar gran variedad de ideas rápidamente, explorar alternativas con un riesgo menor, y fomentar discusiones constructivas con colegas y clientes». Y más importante aún, «no se trata de la calidad de los dibujos, sino de capturar y comunicar ideas de una mente a otra».
- Grupos de discusión: Dividir a la audiencia en pequeños grupos y proponerles asuntos para su discusión ayuda a explorar cuestiones diversas desde diferentes ángulos, enriquece la conversación y permite que todos participen y expresen sus ideas y opiniones.
- Tareas informáticas: En presentaciones o talleres en los que los asistentes están equipados con ordenadores, puedes proponerles prácticas realizables en unos pocos minutos. Por ejemplo, cuando hablaba sobre seguridad web, siempre proponía retos de *hacking* contra una tienda *online* que llevaba en mi portátil, con premios para los ganadores.
- Estudios de caso: Ayudan a analizar y examinar a fondo el funcionamiento de un producto o empresa y extraer valiosas lecciones del mismo.

Abre el *backchannel* a la participación de la audiencia

Según la definición de Cliff Atkinson,⁴⁶ «Un *backchannel* es una línea de comunicación creada por los miembros de una audiencia para conectar con otros dentro o fuera de la sala, con o sin el conocimiento del ponente sobre el escenario. Facilitado normalmente por las tecnologías de Internet, es espontáneo, autodirigido,

do, y limitado en tiempo a la duración del evento. Un *backchannel* puede ser constructivo cuando mejora y extiende la información útil y las relaciones, y puede ser destructivo cuando articula y amplifica emociones y sentimientos contraproducentes».

El *backchannel* posee la capacidad de transformar la conferencia clásica unidireccional, en la que una persona habla y el resto escucha pasivamente, en una conversación viva entre docenas de personas, presentes o no en el evento. El *backchannel* derriba los muros de los salones de conferencias y añade una nueva dimensión a la experiencia de las presentaciones. Representa uno de los triunfos de la web 2.0 como herramienta de intercambio y polinización de ideas.

Aunque puede resultar amenazador a primera vista, lo cierto es que un *backchannel* supone una oportunidad única de involucrar a organizadores, ponentes y audiencia en una gran conversación como nunca antes había sido posible. Puedes fomentar la participación de la audiencia, real y virtual, de muchas maneras:

- Anímate a hacer preguntas.
- Sugírelas que añadan información o complementen tus datos con sus propias referencias.
- Realiza encuestas y votaciones, para luego mostrarlas en directo.
- Proponles desafíos o retos que podrán resolver colaborativamente.
- Ofrece materiales adicionales, incluyendo direcciones acortadas en tus transparencias.

Para algunas de estas tareas resulta muy útil contar con un ayudante.

Pulsa el botón de pausa al hablar

Si hablas y hablas sin cesar no das tiempo a la audiencia a pensar. Dale un respiro y también a ti mismo. Deja unos segundos de silencio entre frase y frase, especialmente cuando hayas lanzado una idea importante. Una pausa es como un signo de ex-

clamación para tus frases. Si permites que los asistentes reflexionen sobre tus palabras, la harás sentir más presente y tu mensaje calará más hondo. Una presentación no se basa sólo en saber hablar, también hay que saber callar en los momentos adecuados. Pulsa el botón de pausa de vez en cuando.

Comparte el escenario con la concurrencia

Puedes solicitar uno o varios voluntarios para que salgan al escenario y realizar con ellos algún juego. Es una apuesta arriesgada y si sale bien, el efecto es espectacular.

Encuesta de ArtePresentar Gonzalo Álvarez

Encuesta: ¿Debería proyectarse el *backchannel* a la vista de la audiencia durante las presentaciones? Contesta con el número 1. Sí, o con el 2. No

Finalizada

Finalizada: el 25 de mayo de 2011

Resultados

Votos a ArtePresentar Votos a Re-Polls Todos los votos

| Opción | Votos | Porcentaje |
|--------|-------|-------------------|
| 1. Sí | 39 | 58.21% (39 votos) |
| 2. No | 28 | 41.79% (28 votos) |

67 votos

Comparte resultados

[Tweet](#) { 4 } [Me gusta](#)

► Respuestas Invalidas

Votantes

Hicieron Re-Poll

Otras encuestas activas

Encuesta: ¿Quién tiene más aguante? 1. COKI RAMÍREZ; 2. PEDRO ALFONSO; 3. TITO SPERANZA; 4. EUGENIA LEMOS. Ver resultados
Empezó hace 8 horas / Termina en 15 horas / 24 respuestas

Encuesta: ¿Has usado Twiter para difundir la venta de un producto? 1. Sí; 2. No. Contesta este tweet con el número de opción. Ver resultados
Empezó hace 8 horas / Termina en 15 horas / 24 respuestas

Resultados de una votación realizada a través de Twitter durante una presentación.

Por ejemplo, en alguna charla con audiencias grandes de cientos de personas, he sacado a tres voluntarios, con quienes he organizado un juego de Trivial sobre el escenario: proyecto preguntas de múltiples opciones en la pantalla a la vista de toda la asistencia y los voluntarios tienen que responder. Por supuesto, siempre hay premio para todos los participantes: ejemplares de mi último libro, camisetas, ratones o *pins*, da igual, lo que importa es que no se vayan con las manos vacías. Los voluntarios lo pasan en grande y el público, también.

En sus presentaciones, el mago Jorge Blass saca al estrado a voluntarios con quienes realiza sus espectaculares trucos de magia. No hace falta ser un gran mago para imaginar algún tipo de juego con un voluntario. En una charla sobre Kaizen, el ponente solicitó un voluntario, a quien entregó una enorme sandía y le exhortó: «¡Cómetela!». El objeto era mostrar que para acometer una gran tarea lo que hay que hacer es dividirla en minitareas: cortar la sandía en rodajas y comérselas cómodamente.

Una variante de este recurso consiste en practicar tu arte con un voluntario del público allí mismo, en directo delante de todo el mundo. Es la técnica de los adivinos y astrólogos de la televisión que aceptan llamadas de los telespectadores. En las presentaciones también lo practican a menudo estrellas mundiales del *coaching* como Anthony Robbins, Louise L. Hay y Alejandro Jodorowsky. Ni que decir tiene que debes ser un maestro de tu propia disciplina para poner en práctica esta forma tan arriesgada de participación. Exige niveles de concentración y reacción extraordinarios. Si todo sale bien, el impacto es incommensurable.

Si sigues mi consejo del capítulo 3 de mezclarle con la audiencia antes de la presentación, además de reunir información valiosa para reorientar el contenido de tu charla, obtendrás una sensación de cuál es su grado de animación, lo que te permitirá decidir qué tipos de participación puedes esperar de ellos. Así sabrás si intentar o no juegos más o menos arriesgados. Identificarás también quién puede ser un buen ayudante para llevar a cabo alguno de esos juegos.

Haz que jueguen

Estamos diseñados para los juegos: son adictivos, desarrollan nuestras habilidades y nos hacen disfrutar. Jugamos porque es divertido, como forma de aprendizaje y de socialización. Según el investigador del juego doctor Stuart Brown, jugando no sólo nos divertimos, sino que esta actividad forma una parte integral de nuestro desarrollo y evolución, nos ayuda a ser más felices, y su impacto amplifica nuestras habilidades sociales, emocionales, cognitivas, de aprendizaje, nuestra capacidad para innovar y crear, mejora nuestra salud, y nos permite ingresar fácilmente en un estado óptimo de flujo.⁴⁷ También podemos incorporar los juegos a nuestras presentaciones de mil maneras.

En mis cursos y talleres sobre presentaciones, antes de mostrar resultados de experimentos de ciencia cognitiva, suelo reproducirlos allí mismo con los asistentes. La audiencia lo interpreta al principio como un juego entretenido y queda luego sorprendida por los resultados, los cuales suelen coincidir con los de los experimentos referenciados. La actividad rompe con la monotonía, involucra lúdicamente a todo el mundo y ayuda a fijar la idea que quiero comunicar.

Procura siempre conceder menos tiempo del estrictamente necesario, para añadir presión y hacer el juego más divertido.

Pensar es aprender: la ciencia cognitiva detrás de la participación de la audiencia

Hacer participar a la audiencia no es sólo una cuestión de mantenerla entretenida. El psicólogo cognitivo Stephen Kosslyn⁴⁸ considera que **pensar es aprender**. Una forma extraordinariamente efectiva de ayudar a los asistentes a aprender tu material es llevarlos a pensar sobre él. Cuanto más arduamente los induzcas a reflexionar sobre tus hechos o ideas, con mayor probabilidad se almacenarán en su memoria a largo plazo. Como consecuencia, serán capaces de recordar posteriormente tu material por más tiempo. Este principio psicológico suele reci-

bir el nombre de *profundidad de procesamiento* o de *niveles de procesamiento* y fue identificado por Fergus I. M. Craik y Robert S. Lockhart en 1972.⁴⁹

¿De qué manera puedes aplicar el principio de profundidad de procesamiento en tus presentaciones? Los factores clave que determinan cuán a fondo se procesa la información son la diferencia de ésta (lo única y distinta que es con referencia a la experiencia previa), su relevancia (lo importante que le resulta a la audiencia) y el grado con el que es elaborada (cuánto hay que pensar para interpretarla y comprenderla).⁵⁰

Por ejemplo, preguntando directamente al público o haciéndole participar en pequeños experimentos, puedes refor-

zar drásticamente la retención de información. Evidentemente, este tipo de recurso por lo general sólo se puede utilizar ante auditorios reducidos y en determinados contextos. Ante audiencias grandes, siempre que resulte apropiado, pueden hacerse preguntas de levantar la mano. De esta manera se implica a los presentes y la presentación se convierte más en un diálogo que en un monólogo. Estas preguntas sirven además como toque de atención a las personas que tienen tendencia a dispersarse. No obstante, el mero hecho de formular preguntas y dejar una pequeña pausa antes de responderlas tú mismo da margen para que la concurrencia reflexione sobre la cuestión.



Capítulo 10

Arranca con fuerza tu presentación

«Tus primeras diez palabras son más importantes que las diez mil siguientes.»

Elmer Wheeler

Bajo mi punto de vista, la función más importante del inicio de la presentación es sintonizar con la audiencia desde el principio enmarcando el tema de forma apropiada. Por desgracia, es frecuente que las primeras palabras sean la parte más aburrida: balbuceos, excusas, saludos y agradecimientos varios, preámbulos, rodeos, generalidades...

Cuando te subes al escenario y arrancas a hablar dispones del ciento por ciento de la atención de los presentes. A partir de ahí, por lo general, la atención va cayendo en picado. ¡No desaproveches esa oportunidad de causar una impresión favorable! Tu mayor reto es mantener esos elevados niveles de atención iniciales durante toda la presentación. Los primeros segundos son determinantes porque establecen el tono de tu exposición, comunican cómo eres y anticipan con sorprendente precisión la forma en que se desarrollará el resto de tu charla. Una audiencia es capaz de «sentir» en unos pocos segundos si tienes confianza o no en ti mismo, si dominas el asunto sobre el que hablas, si te interesas más en ti mismo que en quienes te escuchan, si sientes o no pasión por tu tema, y un sinfín de datos cruciales para decidir hasta qué punto prestarte o no atención y crédito.

Possiblemente, las dos frases más importantes que vas a pronunciar durante toda la presentación son la primera y la última. Tristemente, suelen ser las únicas que nadie se prepara: ni bien ni mal, no se preparan, punto. Subes al escenario y empiezas con un débil: «Bueno, pues, os voy a hablar un poco sobre...». ¡No, no y no! ¿Qué clase de arranque es ése? Hay tres

palabras tabú en el inicio: *bueno, pues y un poco*. Fíjate en las próximas presentaciones a las que asistas y descubrirás atónito que la mayoría las incluye en su frase de apertura. Estás desperdiando la magia del inicio, cuando el público se encuentra sumido en un reverente silencio con la vista clavada en ti. En lugar de explotar la fuerza de los primeros segundos para causar una impresión favorable y «mesmerizar» a la audiencia, ofreces una pésima imagen de ti mismo.

Durante el inicio de la presentación aprovecha para:

- Saludar y agradecer sinceramente a los oyentes su asistencia y también para dar las gracias a personas o instituciones que han hecho posible el evento.
- Captar la atención y el interés de la concurrencia para el resto de tu intervención.
- Proponer el tema de la presentación y detallar sus ideas principales.
- Explicar la forma en que está dividida tu presentación.

El arranque de tu intervención determinará en buena medida que la audiencia te acepte a ti y a tu mensaje. ¿Injusto? No digo que no, pero así es.

Utiliza una apertura que capte la atención y el interés de la audiencia

«La apertura es la tarjeta de visita de nuestra presentación.»

Javier Reyero,
Hablar para convencer

Normalmente, durante los primeros segundos de tu presentación, a través del juicio que se forme por las transparencias y por tu lenguaje verbal y corporal, el público ya sabe instintivamente cómo eres, cómo será la charla y si les interesará o aburrirá. Esfuérzate por cautivar su interés desde el primer segundo. No los dejes en tierra antes de partir. No te lances directamente a presentar los datos, ni siquiera comiences con la típica diapositiva aburrida de contenidos describiendo todo lo que vas a cubrir durante la presentación. En su lugar, sumérgete directamente en ella. Busca la sorpresa.

Un enfoque mucho más eficaz que te ayudará a conectar con la audiencia y captar su atención desde el principio consiste en utilizar las aperturas clásicas, las cuales, sí, lo adivinaste, ya empleaban los griegos. Me he tomado la licencia de añadir alguna más a las clásicas:

- Pregunta dirigida a los miembros de la audiencia.
- Hecho poco conocido o estadística sorprendente.
- Retrospectiva/Prospectiva.
- Anécdota.
- Cita de una fuente reconocida.
- Aforismo, dicho conocido o refrán popular.
- Analogía o metáfora.
- Referencia a un acontecimiento reciente.
- Dramatización de los hechos.
- Promesa.
- Deja volar tu imaginación.

Possiblemente habrás leído en algún manual o te habrán contado en un curso que es una buena idea empezar con un

chiste o una frase graciosa. ¡Ni se te ocurra! No te lo recomiendo en absoluto. La mayoría de la gente no somos chistosos. He visto a ponentes sin gracia arrancar con un chiste con un efecto patético más que divertido. Los miembros del auditorio nos mirábamos unos a otros abochornados sin saber si soltar una risita educada o llorar. Aunque ya he destacado en el capítulo 8 la importancia del buen humor, no debe confundirse humor con convertir tu presentación en una representación del Club de la Comedia.

Lanza una pregunta a tu audiencia

Si la pregunta está bien elegida y resulta relevante para el asunto tratado, evocará una respuesta inmediata, involucrará a los asistentes, eliminará barreras y les hará reflexionar acerca de cómo el mensaje se les aplica personalmente. En esta fase inicial es mejor no usar el recurso de hacerles participar levantando la mano, ya que el público aún no está *caliente*, sino que resulta mejor romper el hielo con una pregunta retórica significativa y provocativa a la que proporcionas respuesta rápidamente.

Por ejemplo, he empezado alguna de mis charlas sobre presentaciones ante alumnos universitarios con la siguiente pregunta:

Aquí estáis alumnos de distintas facultades: Ingeniería, Física, Biología, Periodismo... ¿Sabéis qué tenéis todos en común? [pausa de varios segundos mirando a los rostros de la audiencia] Cuando salgáis de la universidad y empiezáis a trabajar, antes o después tendréis que hablar en público. [nueva pausa para que la respuesta cale y haga clic en sus mentes] En esta charla os revelaré diez claves que os ayudarán en cada ocasión el resto de vuestras vidas.

Paul Romer⁵¹ inicia brillantemente su charla en TED con una pregunta:

Miren esta foto. Nos enfrenta a un interrogante fascinante. Estos estudiantes africanos están haciendo sus tareas bajo las farolas en el aeropuerto de su capital porque en sus hogares no hay electricidad. En este caso, no conozco a los estudiantes, pero he conocido a otros como ellos. Tomemos a uno al azar. Por ejemplo, el de la camisa verde. Démole además un nombre: Nelson. Les apuesto a que Nelson tiene un teléfono móvil. Así que ésta es la pregunta: ¿por qué Nelson tiene acceso a una tecnología de última generación, el móvil, y no lo tiene a una tecnología centenaria para generar electricidad en su hogar?

¿Quién no quiere escuchar la respuesta después de esta introducción tan cautivante?

Revela un hecho poco conocido o una estadística sorprendente

Si te decides por esta apertura, el dato debe estar íntimamente relacionado con el mensaje central de tu presentación. Cuanto más sorprendente, inesperado o desconocido sea, mayor efecto causará. Al sacudir la mente de los asistentes, estableces una conexión inmediata con ellos. Somos naturalmente curiosos: la sorpresa posee el efecto de captar nuestra atención y centrarla en el tema de la charla.

Dale Carnegie⁵² recoge una apertura impactante de este tipo:

Miren a su alrededor. Mírense unos a otros. ¿Saben cuántos de entre ustedes van a morir de cáncer? Uno de cada cuatro de todos los que tengan más de cuarenta y cinco años. ¡Uno de cada cuatro!

Es un hecho innegable y cruel, pero no tiene por qué continuar siéndolo durante mucho tiempo. Podemos hacer algo al respecto. Y ese algo es avanzar en el tratamiento del cáncer y en la investigación de sus causas.

¿Quieren ayudar para conseguir ese progreso?

Una última nota de advertencia: sé cauteloso con esta apertura porque corres el riesgo de caer en el sensacionalismo o el dramatismo. Sopesa bien el tipo de auditorio y la ocasión para elegir el hecho llamativo apropiado.

Retrocede al pasado o zambúllete en el futuro

Utilizar una retrospectiva (rememorar el pasado) o una prospectiva (imaginar el futuro) permite captar la atención del público arrancándolo del presente y llevándolo hacia adelante o hacia atrás en el tiempo. Mediante este contraste, puedes dejar patente el valor de tu producto o servicio.

Por ejemplo, en un taller que impartí sobre *backchannel*, comencé mi exposición con una retrospectiva:

Muchos se preguntarán qué es esto del backchannel: ¿es una cosa moderna?, ¿algo que ha empezado con las redes sociales? Pues no. El backchannel es algo que venimos usando desde hace decenas de años, tal vez hasta siglos. De niños lo usábamos a menudo en el colegio. Vamos a hacer un experimento. Cuando estabais en clase escuchando a un profesor tostón y veíais algo divertido, ¿qué hacíais? Cogíais un papelito y escribíais una nota [mientras, escribo algo en un papel]. Ahora vamos a hacer el experimento de hacer circular esta nota para que toda la sala lea su contenido mientras cronómetro cuánto dura todo el proceso de pasar la información de unos a otros. Tenéis que leerla todos.

La nota que puse en circulación tardó seis minutos y cuarenta y cinco segundos en circular entre los aproximadamente cien asistentes. A través de Twitter, esa misma información habría circulado en segundos entre miles de seguidores. Este arranque involucró a la audiencia en un experimento colectivo, despertó la curiosidad por conocer el resultado de la experiencia y el contenido de la nota (el cual muchos *tuitearon* divertidos tras leerlo) e hizo ver cómo una nueva tecnología mejora a la vieja forma espectacular.

Cuenta una historia personal

Mejor que empezar con un chiste, lo cual puede resultar desastroso, en especial si no eres chistoso, recomiendo contar una buena historia, que no tiene por qué ser divertida, aunque sí entretenida y relevante para el asunto tratado.

Al hablar en público, observarás que el nerviosismo será máximo durante los minutos iniciales. A medida que éstos van corriendo te irás sintiendo cada vez más seguro y relajado. Una forma de sentirte confiado al arrancar es hablar de algo que conoces muy bien: tu propia experiencia.

Cuenta una breve historia de interés humano. Una buena anécdota crea inmediatamente empatía con los asistentes. Posee la virtud de hacer que un tema abstracto y potencialmente aburrido cobre forma vívidamente en la imaginación de tus oyentes. Posiblemente, el método más irresistible para iniciar una presentación es utilizar un relato personal, lo que llamo una historia autógrafa.

La historia autógrafa se caracteriza por ser personal e intransferible, como tu huella dactilar te pertenece a ti y sólo a ti. Tú eres su protagonista, lo que no significa que seas el héroe de la historia. El objetivo de contar una historia autógrafa no es impresionar a quienes te escuchan con tus logros, sino mostrarte humano y falible a través de la narración de un suceso de tu vida que desencadenó en ti un importante cambio. Buscas compartir esa nueva visión sobre la vida, o sobre las relaciones humanas, o sobre la empresa, lo que sea que la vivencia de esa historia autógrafa te enseñó.

El poder de las historias es inmenso y el de las historias autógrafas es aún mayor. No pueden ser copiadas ni narradas por otros, por lo que no corres el riesgo de que la audiencia ya las haya escuchado antes. La historia autógrafa demuestra la clase de persona que eres y los presentes sienten como si te conocieran personalmente. Muestra en unos minutos a alguien en quien la asistencia puede confiar, de forma mucho más eficaz de lo que nunca conseguiría un PowerPoint. Habla al público de lo que la vida te ha enseñado y te será un oyente fiel.

Cita una fuente reconocida

Cuando busques citas, no tienes por qué recurrir a grandes personajes históricos. Basta que se trate de una fuente autorizada, de prestigio en tu campo, que hable de ti o sobre tu trabajo o acerca de tu tema. Una buena cita puede captar el interés de tu audiencia y prestarte credibilidad ya desde el inicio de la exposición.

En cierta ocasión en que me solicitaron una presentación sobre el impacto de las redes sociales en la innovación, comencé con las siguientes palabras:

El historiador, crítico y ensayista escocés Thomas Carlyle afirmaba: «La historia del mundo no es sino la biografía de los grandes hombres». Esta teoría ha sufrido un fuerte revés. Podía ser cierta hasta el siglo xx, pero no en el xxi.

Y ahora ya puedes mencionar las revueltas de Próximo Oriente en 2011, el movimiento del 15M que se originó en la Puerta del Sol, etc.



Nigel Marsh⁵³ comenzó su charla en TEDxSydney dramatizando una cita:

Lo que pensaba hacer era empezar pidiéndoles algo simple. Me gustaría que todos ustedes, miserables alfeñiques, se detuvieran durante un momento e hicieran un balance de sus miserias existencias.

(Risas.)

Ése fue el consejo que san Benito dio a sus atónitos seguidores en el siglo V. Fue el consejo que decidí seguir yo mismo al cumplir cuarenta años.



Recurre a la sabiduría popular

Si te inclinas por un aforismo, proverbio o refrán, asegúrate de que guarda relación directa con el tema de tu charla y especialmente con el mensaje principal que deseas transmitir. Usados con inteligencia y mesura, permiten profundizar en los asuntos de manera sencilla, ingeniosa y rápida. No busques una mera función humorística, sino más bien aplícate el consejo de Don Quijote a su escudero:

También, Sancho, no has de mezclar en tus pláticas la muchedumbre de refranes que sueles; que puesto que los refranes son sentencias breves, muchas veces los traes tan por los cabellos, que más parecen disparates que sentencias.

Los refranes y proverbios, por ser conocidos de todos, se prestan asimismo a la adaptación. Por ejemplo, en un evento sobre Twitter, en vez de decir «Más vale pájaro en mano que ciento volando» puedes decir que «Más vale follower en mano que ciento volando» o algo similar.

También puedes adaptar partes de poemas famosos que forman parte del acervo popular, como «Volverán los azules *followers*» o «¿Y tú me preguntas qué es marketing? Marketing eres tú».

En nuestros días, hablar de acervo popular es hablar de televisión, así que también puedes incluir o adaptar líneas famosas de anuncios, series o películas. ¿Quién no recuerda a Manuel Luque, director de Camp, y su inmortal «Busque, compare y si encuentra algo mejor, ¡comprélo!»? ¡O al conejito de Duracell?

Sírvete de lo conocido mediante analogías o metáforas

Una analogía bien discursada será capaz de explicar con claridad meridiana un concepto arcano, oscuro o complicado. Mediante ella, lo que es problemático o desconocido se asimila a algo próximo o familiar para poder manejarlo o modelarlo mejor.

Cuanto más sencilla y clara sea, mejor para la audiencia. Por ejemplo, he iniciado algunas de mis charlas de seguridad con la siguiente metáfora:

Durante unas fiestas navideñas observé con curiosidad un gigantesco árbol de Navidad erigido en medio de la plaza de una ciudad, adornado con enormes bolas de diferentes colores. Lo que llamó mi atención fue que día a día las bolas iban desapareciendo: primero las situadas a menor altura, luego las colgadas a alturas superiores, hasta que en una semana el proceso se detuvo alrededor de los dos metros y medio. Se había alcanzado la estatura máxima de la población (con el brazo alargado, claro). Esta anécdota nos enseña importantes lecciones para la seguridad y la gestión del riesgo:

1. *Primero se roba el fruto que cuelga más bajo, porque está al alcance de cualquiera, incluso de los niños.*

2. *El fruto que cuelga a mayor altura que la estatura máxima de la población queda a salvo, excepto si el ladrón está muy determinado y decide exhibir todos sus recursos: utiliza por ejemplo una escalera.*

3. *Si quieres proteger un fruto igual a los demás, asegúrate de colgarlo a mayor altura que el resto.*

Si nuestros equipos domésticos fueran bolas de Navidad, ¿cuáles serían los primeros en sucumbir ante ataques de cibercriminales y malware? Obviamente, los que no implementan ninguna medida de seguridad, es decir, los que cuelgan tan bajos en el árbol de Internet que hasta un niño puede alcanzarlos. Nunca perdamos de vista que nuestro ordenador es víctima de ataques indiscriminados que buscan explotar vulnerabilidades conocidas en millones de ordenadores. Nunca seremos el blanco de un ataque determinado dirigido específicamente contra nosotros.

Una buena analogía o una buena metáfora podrán servirte para hilvanar toda tu presentación.

Trae a colación un acontecimiento reciente

En un curso de verano sobre seguridad me encargaron una charla acerca de criptografía cuántica. Se trataba de una propuesta muy arriesgada porque se juntaban allí *hackers* y practicantes de seguridad sin ningún conocimiento previo sobre este asunto, el cual se presta fácilmente a la disertación científica rebosante de términos físicos inaccesibles, un ladrillo, vamos. Para captar la atención y sentar el tono de la charla, aprovechando que justamente el día anterior la selección española había ganado el Mundial de Fútbol 2010, empecé así mi charla sin más preámbulos:

Imagínate que esta mañana te levantas de la cama emocionado y corres al quiosco a comprar el periódico para consultar el resultado deportivo. Consternado compruebas que en la primera página no aparece nada del 1-0, sino una noticia sobre la creación del primer ordenador cuántico de la historia. ¿Y qué te importa a ti ese ordenador cuántico? ¡Tú lo que quieras ver es el gol de España! Te preguntas: ¿dónde está el gol? Te estás haciendo la pregunta equivocada. Lo que en realidad deberías preguntarte es por qué la noticia de la creación del primer ordenador cuántico de la historia ha relegado el 1-0 de España a la página de Deportes. ¿Por qué es tan importante ese ordenador? Porque si se crease un ordenador tal, desaparecería la criptografía como la conocemos hoy día. Automáticamente, todos los mensajes secretos, todas las compras realizadas por Internet, todas las transacciones bancarias quedarían al descubierto. El mundo se pararía. En esta charla explicaré en primer lugar cómo funciona un ordenador cuántico. En segundo lugar, explicaré cómo podría aniquilar la criptografía que usamos actualmente. En tercer lugar, explicaré cómo puede evolucionar la criptografía para sobrevivir al advenimiento de los ordenadores cuánticos. Vayamos con la primera parte...

Dramatiza los hechos

Puedes invitar a la participación de la audiencia pidiéndole que cierre los ojos y deje volar su imaginación. Por ejemplo, Jane Chen⁵³ comenzó su charla en TED con las siguientes palabras:

Por favor, cierran los ojos y abran las manos. Imagínense lo que podrían colocar en ellas: una manzana, tal vez su cartera. Ahora abran los ojos. ¿Qué me dicen de una vida?

Al abrir los ojos, la audiencia pudo ver en la pantalla la imagen de unas manos sosteniendo un diminuto bebé prematuro.

Rebecca Fuller, de RAF Models, empresa que crea exposiciones táctiles en museos, empezaba sus charlas haciendo que se apagasen todas las luces del auditorio, para sumir a todos en absoluta oscuridad:

Así es ser ciego en la mayoría de los museos. No hay nada que aprender, nada que experimentar, porque todo lo valioso está en un medio fuera de su alcance.

En unos pocos segundos había conseguido centrar a la audiencia en la necesidad que su empresa resolvía.

En 2002, Apple retiró el sistema operativo OS 9 e introdujo el nuevo Mac OS X Jaguar. El día de la presentación, justo antes de su comienzo, la asistencia se encontró sentada ante un escenario vacío sobre el que comenzó a reptar una misteriosa niebla, con la imagen del interior de una catedral proyectada sobre una gigantesca pantalla. Comenzó a sonar la *Tocata y fuga en do menor para órgano* de Bach, al tiempo que un ataúd semioculto entre la niebla se elevaba lentamente desde el suelo. Tras medio minuto creando expectación entre el público, apareció Steve Jobs, quien abrió el ataúd para mostrar una caja con el difunto Mac OS 9 y leyó a continuación un panegírico ensalzando sus virtudes pasadas. Terminada la lectura, cerró el ataúd y depositó una rosa sobre él.

Promete ofrecer a la audiencia algo que le interesa de veras

Prometer al auditorio algún beneficio que obtendrá gracias a tu charla constituye un método casi infalible para captar y mantener su atención. Si has investigado las necesidades de los presentes y sabes bien qué les inquieta, prometerles en tu primera frase que podrán conseguir lo que quieren si hacen lo que les propones garantiza la atención inmediata. Por supuesto, si no quieres arruinar tu credibilidad, debes ser honesto y prometer solamente lo que puedes cumplir.

En varios ejemplos anteriores ya han aparecido promesas irresistibles. Por supuesto, también puedes hacer que la que formules constituya sin más preámbulos la apertura de la presentación, como en los siguientes ejemplos:

- A menudo confundimos actividad con productividad. Hoy os explicaré cómo conseguir que vuestra productividad verdadera se dispare como mínimo por diez si adoptáis un nuevo hábito que os voy a proponer.
- A nadie le gusta pagar más si puede pagar menos. En esta charla veremos tres formas de pagar menos en la declaración de la renta, por supuesto dentro de la legalidad. Estas tres formas funcionan para todo el mundo y las podréis empezar a aplicar hoy mismo.
- Si me prestáis toda vuestra atención, os prometo que en los próximos diez minutos os enseñaré una estrategia segura para aumentar vuestra reputación en redes sociales.

La clave para que una promesa funcione como gancho de una presentación es que trate una necesidad personal que verdaderamente preocupe a la audiencia. Para conseguir su atención indivisa debes apuntar a sus verdaderos intereses, no a los tuyos.

Cuando Scott Cook buscaba inversores para su firma Intuit, solía empezar con una pregunta para su oyentes: «¿Cuán-

tos de vosotros lleváis vuestras propias finanzas personales?». Muchas manos se levantaban. Después preguntaba: «Bien, y ¿cuántos de vosotros lo disfrutáis?». Aquí todas las manos bajaban entre sonrisas. En menos de medio minuto, había dejado clara la proposición de valor de Quicken, su software de finanzas personales.

Confronta al público con la necesidad desde el minuto cero. No le des lo típico, contravén sus expectativas, sorpréndelo.

Deja volar tu imaginación

Manuel Campo Vidal⁵⁵ recoge una brillante apertura de Paolo Vasile, consejero delegado de Tele 5:

Yo pensaba que era suficiente el miedo a la muerte, el misterio de la Santísima Trinidad, la tristeza de ver cómo nuestros padres se hacen viejos y los hijos, mayores. Pero como el ser humano es masoquista, de vez en cuando se crea una angustia más. Consigue reconvertir una oportunidad en una angustia: la TDT.

En una presentación de su libro *Wikinomics*, Don Tappscott empezó felicitando a todos y cada uno de los miembros de la asistencia por haber sido seleccionados por la revista *Time* como *persona del año* y solicitó un fuerte aplauso. A continuación, Don reveló el porqué del aplauso: el año anterior, en 2006, *Time* había elegido *tú* como *persona del año* y en lugar de la fotografía habitual del personaje seleccionado había puesto en la portada una suerte de espejo que devolvía la imagen del lector. *Tú* representaba a los millones de usuarios que anónimamente contribuyen a dar forma a Internet a través de las redes sociales. *Tú* representaba a la audiencia de Don Tappscott y resultó muy apropiado para iniciar una charla sobre cómo la colaboración masiva lo cambia todo.

Empieza por todo lo alto. ¡Empieza con un pistoletazo!

Propón el tema del discurso y adelanta sus ideas principales

«Cualquier organización puede explicar *qué* hace; algunas pueden explicar *cómo* lo hacen; pero muy pocas pueden articular con claridad *por qué* lo hacen.»

Simon Sinek,
Start with why

«Estás perdiendo el oído.»

«Un ordenador cuántico aniquilaría la criptografía tal como la conocemos hoy en día.»

«O reducimos costes o cerramos antes de las Navidades.»

«Queremos alcanzar la inmortalidad y no somos capaces de hacer que la batería del móvil nos dure un día entero.»

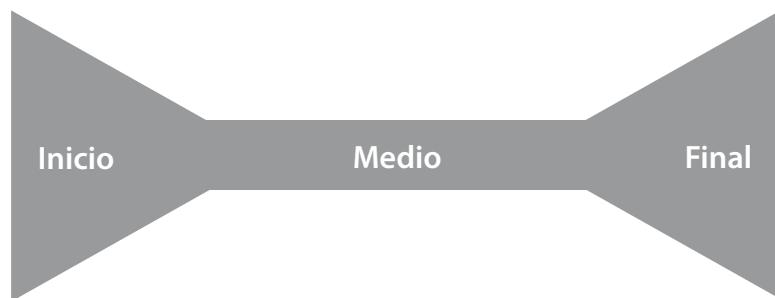
Empezar con el mensaje fundamental de tu charla y luego explicar cómo afecta a quienes te están escuchando posee una virtud innegable: responde desde el minuto cero a la gran pregunta omnipresente de la audiencia: «¿Por qué tendría que interesarme lo que me has venido a contar?». Muchas presentaciones comienzan contando qué se va a tratar, cómo se va a tratar, cuánto tiempo se va a tratar... Luego se lanzan de pleno al proceso de volcado de paletadas de información, sin terminar de decir nunca por qué es importante para los oyentes eso que

se va a tratar. Piensa que al empezar tu presentación y prácticamente con cada nueva idea que expreses los presentes se estarán preguntando: «Y a mí ¿qué?». Debes apresurarte a dar respuesta a esa pregunta: si no lo tienen clarísimo desde el principio, no te prestarán atención.

Responder a la pregunta «¿Por qué?» te permite empezar la presentación con la gran foto, esto es, con la perspectiva global del tema que vas a tratar. Así defines el contexto, la importancia y las fronteras intelectuales de la presentación. A continuación, durante la parte central de la charla, entrarás en los detalles del trabajo. Finalmente, volverás a la gran foto, discutiendo las repercusiones del trabajo sobre esa gran foto que fue presentada al principio.

Es como si para enseñarte mi casa partiera con Google Earth desde una imagen del globo terráqueo y fuera haciendo zoom: mi país, mi ciudad, mi barrio, mi calle, mi casa. Gracias a este viaje de lo más general a lo más particular te haces una idea perfecta del entorno más amplio donde se ubica mi casa. Tras analizar uno o dos detalles de mi casa, regreso finalmente a la escala original para que esos detalles se vean en contexto.

Empieza con el porqué, no con el qué ni con el cómo.



Explica cómo has dividido la presentación

«Pedirle a una persona que escuche sin darle ninguna pista sobre la estructura de la presentación es similar a llevarse a esa persona de excursión sin revelarle el destino.»

Michael Alley,
The craft of scientific presentations

En un documento, el lector puede hojear las distintas páginas y formarse una idea global de la organización del texto, de dónde se viene y adónde se va. En una presentación, en cambio, la audiencia no tiene otra pista sobre la estructura de la charla y acerca de dónde se está que la que proporcione el presentador. Por eso es importante una buena organización y que se le recuerde al público en qué punto de la exposición se encuentra.

Conviene anunciar al principio de tu intervención cuántas partes tiene tu conferencia (idealmente no más de tres) y lo que se cubrirá en cada una de ellas. Puedes hacerlo con una transparencia donde se muestre un esquema o de viva voz.

Por ejemplo, Pamela Meyer comienza su charla en TED⁵⁶ de la siguiente manera:

Vale, no quiero alarma a nadie en esta sala, pero me he enterado de que la persona a su derecha es una mentirosa. [Risas] También la persona a su izquierda es una mentirosa. También la persona que se sienta en su mismísimo asiento es una mentirosa. Todos somos mentirosos. Hoy aquí les voy a mostrar lo que la investigación nos revela acerca de por qué todos somos mentirosos, cómo puedes convertirte en un cazamentiroso y por qué podrías querer recorrer la milla extra e ir de cazamentiroso a buscador de la verdad, y en última instancia a construir confianza.

Después de una apertura en la que interpela a un miembro de la audiencia causando la sorpresa y la risa, enumera verbalmente las tres partes de que constará su presentación. En menos de medio minuto, ha sentado el tono de charla que lo expli-

cará, ha marcado su importancia y ha informado a los oyentes del mapa de ruta.

Fíjate que tanto en este ejemplo como en otros que he incluido anteriormente, el ponente no empieza enumerando las partes de su disertación, sino con una apertura cautivante. Las presentaciones aburridas empiezan con una tabla de contenidos, de acuerdo con un esquema repetido por la práctica totalidad de estos actos que se realizan en el mundo:

- Transparencia de título: contiene el título de la charla, el nombre y filiación del ponente y, a menudo, información adicional como logos, nombres de eventos, patrocinadores, fechas, lugares, etc.
- Filmina con la tabla de contenidos: de forma más o menos prolífica se recoge como en los libros y documentos un índice de los puntos que serán tratados durante la charla.
- El resto de las diapositivas.

¿Qué mensaje nos transmite ya desde la segunda transparencia una presentación que empieza así? Que va a ser muy cartesiana, muy seria... ¡y altamente aburrida! ¿Por qué ese servilismo de nuestras exposiciones a los documentos? Como todos los libros empiezan con una tabla de contenidos, nuestra presentación también. ¿Olvidas que ésta no es un documento? No debería reproducir fielmente la estructura y los contenidos del mismo. Empezando así estás dilapidando su energía. El que estás desarrollando es un acto vivo.

La audiencia necesita saber cuál es la organización general de la presentación para ubicarse. En algún momento de la introducción debes proporcionarle ese mapa, esa hoja de ruta, pero, por favor, ¡no empieces con la tabla de contenidos de siempre! En su lugar, despierta el interés del público, capta su atención, engáñalo con un aperitivo de lo que será el banquete. Después, cuando ya lo tengas en el bolsillo, muéstrale el menú. Pero sólo entonces, y no antes.

La mayoría de las presentaciones son tan cortas, en torno a veinte minutos, que no necesitan en absoluto una transparen-

cia con la tabla de contenidos, basta con que enumeres en voz alta las tres o cuatro partes de que se compone. Para las que son más largas, puedes usar una diapositiva con un diagrama que represente sus partes, sobre el que puedes volver repetidamente a medida que avanzas para recordar a los oyentes dónde estás.

Por ejemplo, en mis cursos sobre presentaciones, suelo utilizar filminas como las siguientes para explicar la estructura del curso y guiar a la asistencia durante el mismo con respecto a dónde estamos, de dónde venimos y adónde vamos.

Una vez inmerso en el cuerpo de tu presentación, señaliza bien sus transiciones. En un documento, los títulos, subtítulos y la agrupación en párrafos proporcionan información sobre los cambios de tema y las distintas partes. Durante tu exposición, la audiencia depende completamente de ti para saber cuándo has pasado de una parte a otra. Conviene utilizar trans-

parencias o referencias verbales que indiquen claramente esas transiciones. Su objetivo es guiar en todo momento a la concurrencia para que sepa en qué parte de la charla estás.

Una buena forma de conseguirlo suele ser terminar de exponer tu Idea 1 con un resumen y enlazar con la siguiente idea. Una vez explicada la 2, puedes resumirla y enlazarla con la anterior y con la siguiente. Y así sucesivamente.

Por ejemplo, terminas la Idea 2 diciendo: «Así es como funcionan los dos ataques que acabarían con la criptografía tal como la conocemos [resumen de la parte 2], usando ordenadores cuánticos cuyo funcionamiento describí en la primera parte [referencia a la parte 1]. A continuación, veremos cómo se pueden soslayar estos ataques, aunque existan ordenadores cuánticos: nos introduciremos en la era poscuántica [referencia a la parte 3]».



En lugar de utilizar listas de viñetas, puedes mostrar la tabla de contenidos mediante un diagrama que presente el patrón estructural empleado para organizar tu presentación.

Personaliza la introducción para cada audiencia

«Háblale a una persona de sí misma y te escuchará horas sin fin.»

Benjamin Disraeli

Aunque poca gente fuera del circuito profesional suele efectuar la misma presentación más de una vez, puede que te encuentres con que tienes que repetirla cientos, quién sabe, incluso hasta miles de veces. Algunos emprendedores que se ven en esta tesitura porque están buscando financiación para su *startup* o porque tienen que recorrer ciudades por cierto territorio explicando la misma idea, me piden consejo sobre cómo afrontar el tedio de una presentación reproducida hasta la saciedad: ¿cómo no caer en el automatismo? Les preocupa cómo dar lo mejor de uno mismo en cada acto. Siempre empiezo por contarles la preciosa historia del famoso jugador de béisbol Joe DiMaggio.

Un reportero le preguntó una vez: «Joe, siempre pareces jugar con la misma intensidad. Corres detrás de cada pelota incluso en los tórridos días de agosto aunque los Yankees lleven la ventaja y no te juegues nada. ¿Cómo lo haces?».

DiMaggio respondió: «Siempre que juego me recuerdo a mí mismo que podría haber alguien entre el público que nunca antes me haya visto jugar».

Todos hemos pasado por distintas fases de entusiasmo al hablar sobre una idea: al principio, cuando ésta nos apasiona, hablamos de ella con ilusión, y poco a poco el desánimo se instala más adelante, cuando repetimos muchas veces el mismo mensaje y vemos que no termina de cuajar. Progresivamente nos hundimos en el automatismo y al final una presentación es igual a otra, sin chispa de vida.

Aunque tu presentación sea básicamente la misma de una vez a la siguiente, puedes introducir pequeños cambios que las

diferencien. Buscar esas variaciones te estimulará para afrontar con ilusión cada nueva presentación. Y cuando la asistencia los perciba se dará cuenta del esfuerzo especial que has depositado para ella y solamente para ella, por lo que se sentirá profundamente valorada y mejorará tu conexión emocional con ella.

El orador Chauncey M. Depew proponía: «Dígalos algo sobre ellos mismos que no podían imaginar que usted supiera». ¿Cómo podemos interpretar este valioso consejo? En primer lugar, no empieces tu presentación con las manidas frases que tan insinceras suenan: «Estoy muy contento de encontrarme aquí ante ustedes» o «Es para mí una enorme satisfacción poder hablar ante un auditorio tan distinguido». En su lugar, personaliza el inicio de tu exposición para la gente que tienes ante ti en cada nuevo acto. Basta con que cambies de una a otra nada más que el inicio, viejo truco bien conocido y dominado por los grandes oradores de todos los tiempos.

- Puedes comprar una camiseta, o una gorra, o un objeto típico que se refiera inconfundiblemente al sitio o a la concurrencia, y hacerte una foto con ella, que puedes insertar al principio de la presentación.
- Puedes sacarte una foto en la zona de tapas de la ciudad con gente que formará parte de la audiencia.
- Puedes referirte a alguna etapa de tu pasado que te relaciona con quienes te escuchan: si hablas en Salamanca y estudiaste allí, puedes empezar resaltando ese hecho y no digamos ya si viviste alguna peripécia que además guarde relación con el tema de tu charla.

El emprendedor, escritor y gran conferenciante Guy Kawasaki es un enfervorecido defensor de esta técnica, que practica asiduamente.⁵⁷

Hay una parte de tu discurso que deberías cambiar cada vez: el principio. (...) Te garantizo que encantará a

tu audiencia, por lo menos durante los primeros cinco minutos, si personalizas las observaciones de tu introducción.

Richard Maxwell y Robert Dickman⁵⁸ cuentan la historia del político estadounidense Tip O'Neill, quien en campaña viajaba por todos los distritos electorales del país para recaudar fondos. La tarde anterior a su charla pedía a su anfitrión que le llevara a visitar algún sitio significativo para la comunidad. El dónde no era lo importante, sino el valor simbólico para la gente del lugar. Al día siguiente, Tip comenzaba su discurso hablando de su visita al monumento local, lo que había significado para él y cómo se había sentido al contemplarlo. Era un momento personal y claramente algo que no se esperaban. Le conectaba con la gente a la que hablaba. Y a ellos les gustaba tanto que le llenaban los bolsillos de dinero.

Una vez terminada la introducción, darás paso al cuerpo central de tu presentación. En el siguiente capítulo explicaré los patrones estructurales usados más comúnmente que pueden ayudarte a organizar los contenidos de tu charla.



Capítulo 11

Organiza tus ideas

«Los mejores presentadores no estructuran sus presentaciones pensando: "¿Cuál es el siguiente punto que quiero explicar?" En su lugar, deciden: "¿Cuál es la siguiente pregunta con la que quiero que forcejeen?".»

Hermanos Heath

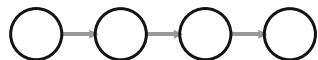
Cuando encaras una nueva presentación, debes empezar por recopilar todos los materiales de que dispones relacionados con el tema. Una vez seleccionados, tendrás que ordenarlos en un conjunto coherente. Para organizar tu material, existe una serie de patrones de estructura que vienen usándose, cómo no,

desde tiempos de Aristóteles. Los más comunes son los seis representados en la siguiente figura. Forman parte de la mayoría de las presentaciones, a menudo intercalados unos dentro de otros, como si fueran muñecas rusas. Por supuesto, no sugiero que *debas* usarlos necesariamente siempre y en toda presentación. Consideralos más bien como una referencia que puede ayudarte en momentos de confusión a organizar tus ideas y materiales.

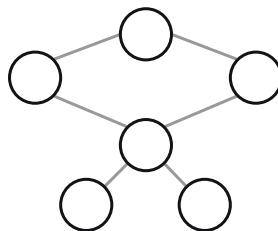
Por otro lado, una presentación no tiene por qué limitarse a un solo patrón. De hecho, es muy frecuente que en una misma se utilicen dos o tres pautas, imbricadas unas dentro de otras.

Los seis patrones estructurales más comunes encontrados en presentaciones, a los que puedes acudir en momentos de duda.

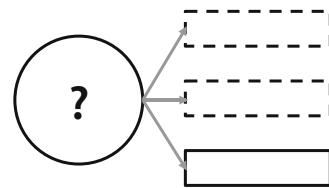
1. Secuencial o cronológico



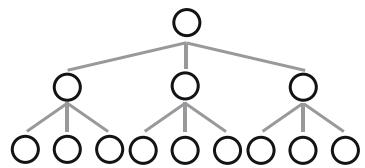
2. Espacial



3. Problema/Solución



4. Temático o jerárquico



5. Comparación/Contraste



6. Enumerativo

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Sigue la flecha del tiempo: patrón cronológico o secuencial

De entre las infinitas posibilidades a tu alcance para narrar lo que ha ocurrido, puedes elegir disponer los sucesos siguiendo la lógica del tiempo; es decir, en el mismo orden en que se produjeron. Por este motivo también se conoce a este patrón como línea o flecha de tiempo. Su estructura permite describir una serie de pasos o acontecimientos conectados cronológicamente en el orden en el que han ocurrido o en el que podrían suceder, de tal forma que si suprimes uno de ellos el proceso perdería el sentido.

Cuándo usar el patrón cronológico o secuencial

Debido a su estructura secuencial, se utiliza con preferencia al describir las fases de un proyecto, los pasos de un proceso, las etapas de un viaje, el funcionamiento de un algoritmo, la resolución de un problema técnico, los procedimientos para gestionar determinados incidentes, la fabricación de productos, los ciclos económicos, la propagación de enfermedades, el tratamiento de una dolencia, el crecimiento de seres vivos, el ciclo de vida del software, el avance de la desertización, un protocolo de comunicación, etc. Sin ir más lejos, el libro que sostienes ahora mismo entre las manos sigue el patrón cronológico, ya que explica en orden los pasos naturales de todo proyecto de presentaciones: *a) planificación, b) estructura, c) diseño, y d) exposición*. En la página 251 encontrarás numerosos diagramas para representar visualmente relaciones temporales.

Puesto que en este patrón se realiza un recuento de los acontecimientos siguiendo la flecha temporal, se adapta idealmente para contar historias relacionadas con el cambio. Sirve tanto para exponer cómo se ha llegado al estado actual de las cosas en la sociedad, o dentro de una organización, o incluso a nivel personal, como para anunciar el modo en que irán produciéndose los acontecimientos en el futuro. Esta forma de estructura resulta muy adecuada para presentaciones en las que pretendas explicar cómo han sido o cómo serán, por ejemplo,

una adquisición o fusión, despidos o contrataciones de personal, cambios en políticas internas, renovación de hardware o software, obras de mejora, inversiones en nuevos mercados, cambios en infraestructuras, sustituciones de proveedores, salidas a Bolsa, etc.

Otro ejemplo de uso típico del patrón cronológico es al presentar estudios de caso, que ya fueron explicados en el capítulo 9.

Los testimonios personales son otra forma de presentación que encaja a la perfección en el patrón cronológico. Se utilizan especialmente en las narraciones de grandes hazañas de deportistas y aventureros (Edurne Pasabán, Sebastián Álvarez, Juanjo San Sebastián), o de supervivientes de terribles desastres (Gustavo Zerbino), o de héroes más o menos conocidos cuyos esfuerzos han ayudado a otros muchos a salir adelante en épocas de crisis (Moncho Ferrer, Muhammad Yunus, Manuel Patarroyo).

Para que el patrón cronológico resulte más interesante a nuestros gustos occidentales, es recomendable que la historia contada incluya los ingredientes narrativos clásicos: un *protagonista* con el que simpatizar, enfrentado a un gran *conflicto* cuya *resolución* inspire en los demás un cambio semejante.

Por ejemplo, durante el verano de 2011 ayudé a Moncho Ferrer en la planificación, estructura, diseño y exposición de su charla para TEDxBilbao, titulada «Building a future for Anantapur: Cast, Poverty, Education and Empowerment».⁵⁹ Moncho es hijo del recientemente fallecido Vicente Ferrer, impulsor de la fundación que lleva su nombre, FVF, y de innumerables proyectos de desarrollo en el distrito de Anantapur, al sureste de la India. La FVF fue candidata al Premio Nobel de la Paz en 2010 y en 2011.

Moncho quería presentar el proyecto educativo que la fundación inició en los años setenta, que consiguió pasar de una tasa del 10 por ciento de escolarización en 1978 al 99 por ciento en 2010. Ante el reto de contar en dieciocho minutos toda la labor educativa desarrollada, decidimos personalizar los hitos del proyecto a través de la historia de Theresa, la primera mujer profesora en los años setenta, y Peddakka, su primera alumna. Peddakka tuvo posteriormente una hija, Nageswari, la cual

también asistió a la escuela y luego se hizo profesora, de modo que se completó así un ciclo. Su narración fue engarzando a través de la vida de personas reales las tres fases del proyecto. En este caso, el patrón cronológico permitió presentar el viaje recorrido por estas comunidades desde la desoladora situación de pobreza inicial a la prosperidad y orgullo actuales.

Por último, en algunos casos el patrón cronológico se presta a alteraciones importantes. Por ejemplo, podrías empezar por el último paso y de ahí ir hacia atrás (¿recuerdas la película

Memento?). O podrías empezar por un paso o acontecimiento situado en el medio o hacia la conclusión (*in medias res*) y desde él seguir hasta el final mientras vas intercalando algunos elementos del principio a modo de *flashbacks*. Cada presentación es única porque de una a otra cambian la audiencia, el mensaje, las circunstancias, el lugar y hasta cambias tú. Estos patrones están ahí para ayudarte a organizar tus pensamientos, no para encorsetar tu forma de pensar. Sáltatelos cuando sientas que no te permiten expresarte.



Moncho Ferrer utiliza el patrón cronológico durante su presentación en TEDxBilbao en 2011.

Sigue la ubicación física: patrón espacial

Así como el patrón cronológico sigue la lógica del tiempo como elemento de cohesión interna, el espacial sigue la lógica del espacio y organiza las ideas de acuerdo con su localización física sobre un mapa topográfico o esquemático. Sirve para disponer el material según su ubicación física en un plano o diseño. Esta estructura es típica de las presentaciones que exponen las características de un determinado objeto o fenómeno y resulta ideal para presentar modelos, productos y ubicar lugares.

Cuándo usar el patrón espacial

A menudo, las ideas se organizan conceptualmente siguiendo algún tipo de metáfora o analogía espacial, capturada en un esquema o diagrama. Por ejemplo, el organigrama de una organización, la composición de un gobierno, la arquitectura de un sistema informático, un mapa de la instalación de redes de comunicaciones de una empresa, un modelo del funcionamiento del cerebro, una pirámide de valor, etc. Al explicarlos se puede empezar desde el centro hacia el exterior, desde la izquierda hacia la derecha, de arriba abajo; en definitiva, cualquier orden que favorezca la comprensión. A diferencia del patrón cronológico, en este caso el orden de explicación de los elementos del diagrama no está relacionado con el de la sucesión de los acontecimientos. Lo mismo da empezar las explicaciones por el Departamento de Ventas que por el de TI. En la

siguiente figura se muestra un ejemplo de disposición de los temas en una metáfora espacial que sirve como hilo narrativo para explicar cada elemento. En la página 252 he reunido numerosos ejemplos de diagramas para representar visualmente relaciones espaciales.

En otras ocasiones, el objeto de la presentación es en sí mismo un sistema físico. Por ejemplo, el funcionamiento del sistema cardiovascular humano, del motor de explosión o de un microprocesador; el peritaje de una obra de arte para atestiguar su autenticidad; la restauración de diversos elementos de una catedral; un proyecto de un nuevo centro deportivo con numerosas instalaciones; las vías de evacuación de un edificio; la visita a un museo, etc. Igualmente, a la hora de explicar el objeto de la presentación conviene seguir un criterio que dote de sentido a la exposición y la haga más fácil de seguir: pongamos por caso, el itinerario que recorrerá el visitante de la catedral o del complejo deportivo, o el viaje que sigue la sangre desde que sale del corazón hasta que retorna a él.

Por último, el patrón espacial se utiliza para describir elementos distribuidos geográficamente. Por ejemplo, la ubicación de las sedes de una empresa por el territorio nacional, las rutas cubiertas por una compañía de transporte de viajeros o de mercancías, los hábitats de una especie animal o vegetal, las promociones inmobiliarias de una constructora, etc. El hilo conductor de la presentación es geográfico y para cada uno de los elementos localizados sobre el mapa explicarás sus funciones básicas, características o lo que corresponda.

El lienzo de modelos de negocio propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro *Generación de modelos de negocio* constituye un ejemplo de patrón espacial.



Planta cara a las dificultades: patrón problema/solución

«Un completo, convincente análisis de un problema te proporcionará credibilidad. Pero a menos que tengas una solución igualmente convincente, no inspirarás confianza y no galvanizarás a tus seguidores.»

Nick Morgan

La razón de ser de muchas presentaciones es ofrecer soluciones a problemas y conflictos o bien buscar respuesta a un interro-gante. En estos casos, puedes estructurar la tuya mostrando en primer lugar el problema. A continuación apuntas una o más posibles soluciones dando a conocer las ventajas y los benefi-cios de cada una, dirigiendo la atención hacia los méritos de tu propuesta en particular. Terminas con una serie de recomen-daciones específicas o plan de acción para solucionar el problema planteado de manera que la audiencia se sienta capacitada para cambiar esa situación problemática o conflictiva. Es la estruc-tura favorita para presentaciones persuasivas porque lleva encapsulada la necesidad de los oyentes: el problema o conflicto que resuelves es el que más les preocupa en ese momento, en ese contexto, lo que garantiza su interés en tu presentación. Para que ésta sea aún más eficaz, asegúrate de pasar más tie-mpo describiendo la solución que planteando el problema.

Cuándo usar el patrón problema/solución

La estructura de problema/solución es propia de presenta-ciones en las que se plantea una situación conflictiva y se propone una medida o una serie de medidas que pueden contribuir a resolverla. Puedes usar diagramas como los de la página 253 para expresar visualmente relaciones de proble-ma/solución.

Este patrón es muy utilizado en el mundo científico, en el que se explica cómo se ha resuelto un problema, así como to-das las dificultades que surgieron durante la resolución. Un

ejemplo brillante puede encontrarse en la charla de Jane Chen⁶⁰ en TED explicando cómo crearon sus incubadoras como mo-chilas de bajo coste asequibles para personas de recursos muy limitados en países en vías de desarrollo. Primero Chen intro-duce el problema: veinte millones de bebés prematuros nacen cada año en todo el mundo, y cuatro millones de ellos mueren anualmente, la mayoría porque sus padres no pueden acceder a una incubadora, y de los que sobreviven muchos arrastrarán graves taras. A continuación, Chen explica las restricciones que impusieron a la posible solución: buscaron algo que fuera portátil, algo que pudiera esterilizarse y reutilizarse con mu-chos bebés, algo que no necesitase electricidad y algo que tu-viera un coste superbajo, comparado con los 20.000 dólares que cuesta una incubadora en Estados Unidos. Después, des-vela la solución encontrada: una incubadora mochila a un pre-cio de 25 dólares. Finalmente, Chen explica su funcionamiento y expectativas de crecimiento, y termina con la llamada a la acción.



«Un cálido abrazo que salva vidas», la incubadora mochila que por 25 dólares ayuda a sobrevivir a bebés prematuros cuyos padres no pueden pagar una incubadora tradicional.

En otra charla de TED, el joven William Kamkwamba⁶¹ relata cómo tras una terrible sequía en Malauí y sin ningún conocimiento tecnológico previo, construyó un molino de viento para irrigar los campos resecos y otro a fin de suministrar electricidad. Nuevamente, parte del problema (existencia al borde de la muerte sin agua ni electricidad) y cómo lo resolvió recurriendo al viento y a chatarras de un desguace con los que construyó sus molinos.

Si ves estas dos charlas de TED, observarás cómo el patrón problema/solución se presta igualmente bien para contar historias. El problema que se debe resolver constituye de forma natural el conflicto nuclear de la historia. Salvo cuando te enfrentas a problemas muy sencillos, lo normal es que no puedas resolverlos de un plumazo: al atacarlo desde un frente, se abren otros nuevos; chocas con la oposición de otras personas; te encuentras con restricciones legales; te das cuenta de que la tecnología no está madura para lo que necesitas, y así sucesivamente. No paras de estrellarte contra muros y dificultades que debes sortear haciendo gala de todo tipo de recursos.

En sus anuncios de *apps* para el iPhone, que constituyen de por sí una forma de minipresentación en veinte segundos, Apple utiliza esta misma estructura: primero, presentación del problema que incomoda a sus clientes, seguida de la presentación de una *app* que lo resuelve de forma fácil y cómoda. No vendes productos, solucionas los problemas de la gente.

La variante pregunta/respuesta

Una variante del patrón problema/solución es el patrón pregunta/respuesta, muy usado también en ciencia. Para construir la trama de una «historia científica», a menudo resulta de utilidad formular la idea focal de la presentación como una pregunta. Basar tu estructura en una sola pregunta bien formulada conduce a una presentación que casi por necesidad se centra en un solo tema. Por consiguiente, prácticamente toda presentación científica o tecnológica puede estructurarse como la respuesta a una interrogación fundamental. Al principio de la presentación, se debe formular la pregunta, para a conti-

nuación ir dividiéndola en subpreguntas organizadas jerárquicamente a las que se va dando respuesta. A lo largo de este proceso, cada vez que planteas una nueva pregunta, puedes formularla a partir de la respuesta a la pregunta anterior. La segmentación de la charla en una serie de fragmentos que están relacionados lógicamente entre sí y que van desvelando la respuesta a la pregunta fundamental subyacente de la presentación constituye un potente medio de estructurar coherenteamente una conferencia. Esta estructura mantiene además un cierto suspense por saber cuál es la respuesta a la pregunta o, cuando ya se conoce desde el principio, por ver cómo se llegó hasta ella.

Estos patrones pueden aplicarse con mucho éxito por empresas de base tecnológica en busca de financiación, por investigadores en presentaciones de proyectos de I+D, por estudiantes al presentar tesis doctorales y proyectos fin de carrera y por supuesto por profesores a la hora de estructurar sus materiales didácticos durante una clase.

En especial en este último caso, si utilizas el patrón pregunta/respuesta es muy conveniente formular las preguntas de manera que la propia audiencia pueda responderlas. Así la harás participar, lo que aumentará su implicación y la asimilación de los contenidos. Mi mantra durante los talleres de formación es: ¿Para qué decirlo si puedes preguntarlo? Nunca hago afirmaciones, sino que lanzo preguntas, y dejo que sean los alumnos los que den con la respuesta correcta.

La variante causa/efecto

Otra variante del patrón problema/solución es la estructura causa/efecto. Esta estructura aparece cuando planteas un hecho o fenómeno del cual analizas sus causas o sus efectos o ambos. Por ejemplo, ¿cuáles han sido las causas del desastre nuclear de la central de Fukushima?, ¿qué efectos tendrá en el medio ambiente y en la economía?

El objetivo de este patrón es analizar exhaustivamente las causas de un hecho determinado o analizar las consecuencias que se derivan de él o ambas. Los hechos son citados y expli-

cados haciendo referencia a las situaciones que los originaron y luego se plantean sus efectos reales y las formas de mitigarlos. Pueden ser hechos que han ocurrido o hechos que ocurrirán. Esta estructura resulta convincente en presentaciones persuasivas en las que debas probar que ciertas circunstancias ocasionaron un problema. En la página 253 encontrarás algunos diagramas para expresar visualmente relaciones de causa/efecto.

Es frecuente, por ejemplo, en disertaciones de carácter histórico o científico en las que se exponen los acontecimientos o las razones que han conducido a una situación o desencadenando un proceso: las causas de la crisis financiera, las del trágico accidente del *Challenger*, las del efecto fotoeléctrico, las de la vulnerabilidad en el sistema informático de la empresa, etc. En definitiva, si lo miras detenidamente, no es más que el patrón pregunta/respuesta visitado de nuevo.

Por supuesto, se puede dar la vuelta al patrón: en lugar de analizar las causas de un incidente, analizas sus efectos porque lo que más importa no es cómo se llegó al estado actual de cosas, sino cómo salir de él cuanto antes: hemos cerrado una de nuestras oficinas, ¿cómo nos afectará?; ¿qué efecto tendrá la reciente adopción de las redes sociales en nuestra estrategia de comunicación corporativa?; ¿cómo afectará a la salud el uso continuado de *smartphones*? Nuevamente, estás formulando una pregunta (¿qué pasará ahora que ha ocurrido esto?) cuyas respuestas aventurarás en tu presentación. A la hora de la verdad, lo que haces no es sino formular un problema y buscar la mejor solución porque, hables sobre lo que hables, siempre tendrás tu propio punto de vista, que sesgará tu presentación.

La refutación anticipada

Nunca acudas a una presentación sin llevar preparadas tus refutaciones para las objeciones más posibles. Una vez que las has anticipado, puedes incluirlas dentro de tu exposición. Puedes sentirte tentado de incluir en tu alocución inicial únicamente los hechos y argumentos que soportan tus ideas, dejando de lado todos los que puedan minarlas, en la creencia de que así las refuerzas. Sin embargo, tu credibilidad aumentará a ojos de la audiencia y, por tanto, tu poder de convicción e influencia, si incluyes argumentos en contra de tu solución o recomendación. Por supuesto, acto seguido debes apresurarte a refutarlos.

De manera que cuando hayas presentado el problema, en lugar de saltar directamente a tu solución, puedes presentar antes otras alternativas junto con sus respectivas limitaciones, de manera que las consideres y descartes todas. Finalmente, sólo quedará tu solución como única posible. Si bien esta estrategia no garantiza el acuerdo de todos los miembros de la audiencia, al menos habrás demostrado que te has detenido a considerar otras alternativas a tu solución, que has escuchado las propuestas de otros interlocutores y que has reflexionado profundamente sobre el tema. Estás demostrando consideración hacia todos quienes te escuchan a la vez que ganas terreno a tus adversarios. Además, si eres el primero en traer a colación una objeción, su fuerza será mucho menor que si la aduce un miembro del auditorio. Literalmente, les estarás robando los argumentos de la boca.

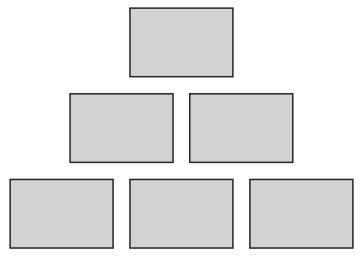
Ordena tus ideas de más a menos importantes: patrón temático o jerárquico

La organización jerárquica constituye la estructura más simple para visualizar y comprender la complejidad.⁶² Se utiliza para agrupar las ideas sobre algunos temas o divisiones de forma lógica desde un punto central. Tal como se muestra en la siguiente figura, existen tres formas básicas para representar la jerarquía visualmente: árboles, nidos y escaleras.

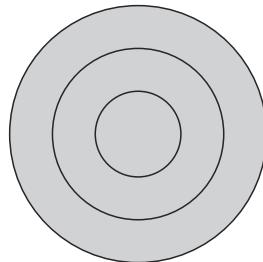
De las tres formas, encuentro los árboles como los más apropiados para ilustrar las relaciones jerárquicas entre las distintas ideas y contenidos de una presentación. Cada idea que cuelga de este punto se convierte a su vez en un punto impor-

tante, y así sucesivamente, de manera que vas construyendo una estructura arborescente, como la de la figura siguiente. Nos lo encontramos cotidianamente en los índices de los libros, en los menús de software multinivel y en los diagramas de clasificación. Los nidos resultan más apropiados para relaciones jerárquicas muy sencillas, mientras que las escaleras se utilizan para estructuras extremadamente complejas, como en los sistemas informáticos: menús, carpetas, etc. En la página 252 he dibujado otros diagramas para representar las relaciones jerárquicas y de composición de parte al todo.

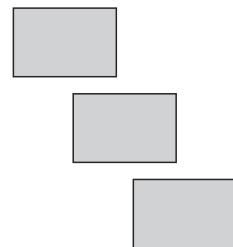
Este patrón resulta especialmente útil para presentaciones informativas o expositivas. Las ideas se enumeran desde lo más simple hasta lo más complejo, de modo que a medida que des-



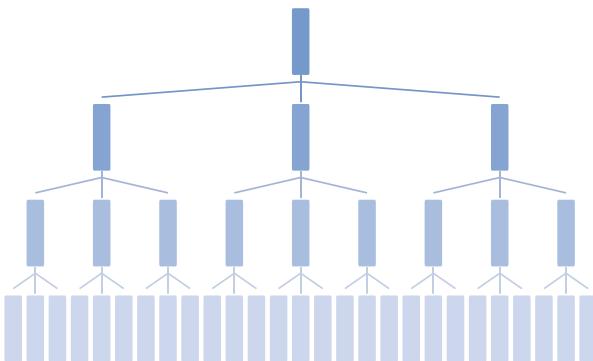
árboles



nidos



escaleras



ciendes por el árbol, proporcionas ulteriores detalles. Al terminar, puedes hacerlo en orden inverso para recuperar la visión global después de haberte adentrado en los detalles.

Cuándo usar el patrón temático o jerárquico

En todas las presentaciones cuyo propósito principal sea informar o enseñar, este patrón te ayudará a estructurar tus contenidos jerárquicamente y a separar lo importante de lo accesorio.

Un error muy frecuente en nuestras presentaciones consiste en abrumar a la audiencia con un volumen excesivo de información. Cuando estés explicando tu idea clave, es más importante que la comprendan a que muestres todos los detalles, que en cualquier caso posiblemente no podrán procesar durante el breve lapso de la presentación. En lugar de proporcionar todos los detalles, selecciona los que sirvan para que los oyentes entiendan tu trabajo y deja fuera de la exposición los detalles que la audiencia no desea o no necesita. Su lugar será el documento, informe, memo o lo que sea que les repartas. No te digo que no les des todos los detalles, sino que no los des todos durante tu intervención, dalos en un documento. Recuerda, una conferencia no es un documento: la audiencia está formada por oyentes, no por lectores.

La Regla del Cuatro y la técnica del *chunking*

Si no lo cuentas todo, ¿cuántos detalles debes seleccionar para la presentación? ¿Qué debes incluir y qué excluir? Te recomiendo que te atengas a la Regla del Cuatro:⁶³ tras muchos experimentos, los investigadores en ciencia cognitiva han llegado a la conclusión de que la audiencia recuerda listas de dos, tres y hasta cuatro elementos. Las listas de seis, siete, ocho e incluso más elementos resultan abrumadoras para los asistentes. El resultado es que la mayoría de ellos arrojará la toalla, se enfrascará en su Smartphone o pensará en qué menú le espera en la pausa de la comida. En definitiva, habrás perdido a la audiencia en mitad del viaje. Métete este dato en la cabeza.⁶⁴

La audiencia no puede retener más de cuatro grupos de información a la vez

¿Y si por mucho que lo mires y remires, obligatoriamente necesitas presentar una lista de más de cuatro elementos? En ese caso, divídela en varias listas (no más de cuatro) compuestas a su vez por un número inferior de elementos (no más de cuatro), y así sucesivamente. Esta técnica se conoce en psicología cognitiva como *chunking*⁶⁵ (o recodificación) y la utilizamos cotidianamente para recordar números de teléfono, DNI y CIF, números de tarjeta de crédito, etc.

Con el fin de facilitar el procesamiento y recuerdo de la información de tu presentación, a la hora de organizarla es conveniente combinarla en un número de grupos limitado a cuatro. Personalmente, yo prefiero reducir las listas incluso más: a tres elementos. La rejilla de la figura te ayudará a estructurar tus presentaciones según el patrón jerárquico utilizando la técnica del *chunking*.

Disposición espacial en una rejilla del patrón jerárquica: refuerzas cada idea clave con tres ideas secundarias; y cada una de ellas, a su vez con tres ideas terciarias.

| ideas clave | ideas secundarias | ideas terciarias |
|-------------|-------------------|------------------|
| | | |
| | | |
| | | |

Esta misma rejilla puede representarse esquemáticamente mediante texto de la siguiente manera:

| | |
|--------|------------|
| Idea 1 | |
| | Idea 1.1 |
| | Idea 1.1.1 |
| | Idea 1.1.2 |
| | Idea 1.1.3 |
| | Idea 1.2 |
| | Idea 1.2.1 |
| | Idea 1.2.2 |
| | Idea 1.2.3 |
| | Idea 1.3 |
| | Idea 1.3.1 |
| | Idea 1.3.2 |
| | Idea 1.3.3 |
| Idea 2 | |
| | Idea 2.1 |
| | Idea 2.1.1 |
| | Idea 2.1.2 |
| | Idea 2.1.3 |
| | Idea 2.2 |
| | Idea 2.2.1 |
| | Idea 2.2.2 |
| | Idea 2.2.3 |
| | Idea 2.3 |
| | Idea 2.3.1 |
| | Idea 2.3.2 |
| | Idea 2.3.3 |
| Idea 3 | |
| | Idea 3.1 |
| | Idea 3.1.1 |
| | Idea 3.1.2 |
| | Idea 3.1.3 |
| | Idea 3.2 |
| | Idea 3.2.1 |
| | Idea 3.2.2 |
| | Idea 3.2.3 |
| | Idea 3.3 |
| | Idea 3.3.1 |
| | Idea 3.3.2 |
| | Idea 3.3.3 |

Clasificar las ideas jerárquicamente proporciona un sinfín de ventajas

Sorteas las limitaciones de la memoria

Para conservar información en la mente, nos servimos de la memoria a corto plazo o de trabajo, representada en la página 22, cuyas limitaciones son de sobra conocidas. Los seres humanos podemos retener en esta memoria de trabajo sólo cuatro grupos de información a la vez, denominados técnicamente *chunks* (pedazos, retazos).

Aquí viene el punto crucial al aplicar la Regla del Cuatro: aunque sólo podemos conservar cuatro unidades de información en la mente a la vez, cada una de ellas puede a su vez incluir otras cuatro, y así sucesivamente. Por tanto, organizar el material jerárquicamente puede mejorar de forma drástica la capacidad de conservar información en la mente.

Gozarás de una claridad mental extraordinaria

Para empezar, albergar esa sencilla rejilla en mi cabeza me proporciona una extraordinaria claridad mental. Cuando me deuento por este patrón durante la preparación de una presentación, imprimo una rejilla vacía en tamaño A3 como la que incluyo en el Apéndice. Sobre ella escribo,月 dibujo o pego notas adhesivas con las ideas seleccionadas para mi presentación. Intento ceñirme siempre a tres ideas por categoría, aunque en casos excepcionales utilizo dos o cuatro. Finalmente, paso la rejilla a limpio en el ordenador y me la imprimo en un A4 o A5. Si no pienso usar PowerPoint, salgo a presentar llevando esa rejilla en la mano o la tengo a la vista en una mesa cercana. La rejilla contiene el esqueleto de mi presentación, la carne se la pongo yo con mis palabras.

Te facilitará una organización flexible y acomodable a distintos tiempos

Por otro lado, estructurar una presentación utilizando el patrón jerárquico proporciona gran flexibilidad de tiempo. Supón que tardas en torno a un minuto en explicar cada una de las ideas recogidas en cada casilla. A partir de la rejilla has creado una presentación en la que cada idea se captura en una transparen-

cia. Tendrías en total 39 diapositivas, sin contar la introducción y la conclusión. Supongamos que dedicas igualmente un minuto a la introducción y otro a la conclusión, con sendas transparencias. El total sumaría cuarenta y un minutos y filminas. Esta duración sería ideal si te piden charlas de entre cuarenta y cinco y sesenta minutos, formato muy frecuente. ¿Qué haces en los minutos restantes hasta completar el total? Por ejemplo, responder preguntas de la audiencia. Acuérdate de mi recomendación del capítulo 6: habla como máximo un 80 por ciento del tiempo asignado y nunca hables hasta agotar el tiempo.

Ahora imagínate que te avisan unos minutos antes de empezar tu presentación de que debido a retrasos en el programa sólo dispones de veinte minutos para tu exposición. ¡Ningún problema! Sin que te tiemble el pulso, eliminas (u ocultas) de un plumazo todas las transparencias correspondientes a la columna de las ideas terciarias. En vez de entrar en detalle, te contentas con explicar las ideas hasta su segundo nivel. Otra alternativa que considerar sería hacer una selección horizontal y quedarte sólo con una fila. En el ejemplo anterior, puestos a elegir, yo habría optado por contar exclusivamente las medidas básicas de seguridad, que para mí es lo más importante de la charla. En ambos casos, me quedo con quince diapositivas, o sea, quince minutos de charla, perfecto para los veinte minutos pedidos.

Imagínate que te aprietan aún más y te dicen que tienes ¡sólo cinco minutos! Que no cunda el pánico. No tienes más que eliminar de un segundo plumazo la columna de las ideas secundarias y quedarte con las tres ideas clave. Ahí tienes lista en unos segundos una presentación de cinco minutos: introducción, tres ideas y conclusión.

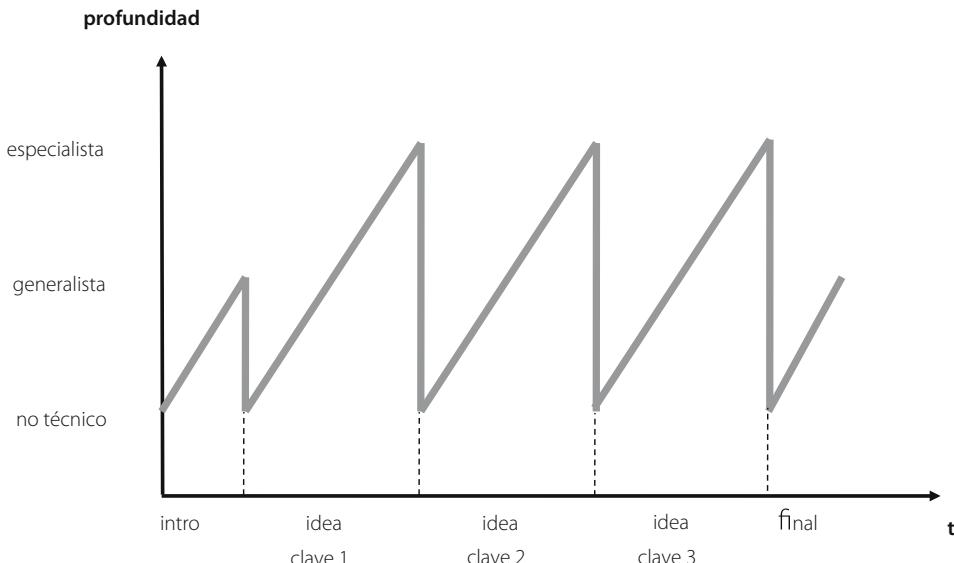
Disfrutarás de una ágil capacidad de maniobra en entrevistas
Memorizar la rejilla y representártela con claridad en tu cabeza te proporciona una gran capacidad de maniobra para entre-

vistas durante eventos. Hoy en día la mayoría son retransmitidos en directo a través de Internet y resulta muy frecuente que al terminar tu presentación un periodista te solicite una breve entrevista. La primera pregunta suele estar relacionada con qué has contado o de qué iba tu charla. ¿Te acuerdas del capítulo 4 y la importancia de formular el mensaje como una frase directa y contundente? Ahora es el momento de soltarla. El periodista puede que te pregunte: «¿Y por qué piensa eso?», a lo que tú replicas que *a)* por esto, *b)* por eso y *c)* por aquello, tus tres ideas clave formuladas a su vez como frases completas. Puede que al periodista le interese tu segunda idea y te pregunte por ella, de manera que tú replicas explicando las tres ideas secundarias correspondientes. Y así sucesivamente. Representar el esquema mentalmente te proporciona una gran claridad que te permitirá manejar con total soltura las preguntas de los periodistas.

Podrás satisfacer a todos los miembros de la audiencia al final de la presentación

Usar la rejilla ayuda a satisfacer a todos los miembros de la audiencia al final de la presentación. Cuando aquella es heterogénea, resulta imposible crear una presentación que satisfaga a todos sus componentes durante todo el tiempo. Sin embargo, si tu objetivo es satisfacer a todo el mundo *al final* de la presentación, una posible solución consiste en hablar para las distintas audiencias en diferentes momentos de la presentación.

Imagínate la situación representada en la figura, en absoluto inusual. Ante ti tienes a un auditorio integrado por tres grupos distintos: los no técnicos, que desconocen por completo el tema; los generalistas, que poseen conocimientos generales sobre el mismo y ya manejan algunos conceptos básicos; y los especialistas, que saben tanto o más que tú sobre el asunto. Difícil situación. ¿Cómo torear este toro?



Puedes llegar a satisfacer a todos los miembros de la audiencia al final de la presentación si al mostrar cada idea partes de lo más general y te vas adentrando en el detalle (adaptado de Michael Alley, *The craft of scientific presentations*, Springer, 2002).

Se empieza con poca profundidad orientando a todo el mundo acerca del tema. Esta orientación incluye mostrar (no sólo mencionar) la importancia de éste. Después, para cada división del cuerpo de la presentación, antes de sumergirte en los detalles del asunto comienzas con una visión superficial que todo el mundo puede seguir: son las ideas clave, expresadas en un lenguaje que todos pueden comprender. Cuando pasas a explicar las ideas secundarias, es posible que algunos de los no técnicos se pierdan, aunque el resto de la audiencia sí podrá seguirte. Durante las inmersiones profundas en las ideas terciarias, habrá muchos miembros no técnicos y generalistas de entre los oyentes que no podrán seguirte. No te preocupes, los traerás de vuelta a la superficie durante el comienzo de la siguiente idea clave. Al final de la presentación, deberías volver a la superficie y examinar los resultados de manera que todo el mundo los entienda.

Gracias a esta estrategia, aunque los públicos no técnico y generalista no se habrán enterado de todos los detalles, al menos toda la audiencia habrá podido seguir los puntos principales de la presentación.

Podrás presentar la información en orden decreciente de importancia

En aquellas situaciones en las que la eficiencia en la presentación de la información sea crítica, te recomiendo que uses la pirámide invertida, representada en la siguiente figura. Haber estructurado jerárquicamente la información posee la virtud de apelar a la forma como el cerebro la procesa. Según muchos estudios,⁶⁶ recordamos ideas generales, no detalles. Si suministras a la memoria de trabajo de tu audiencia una secuencia de diapositivas sin estructura ni jerarquía aparente, sobrecargarás rápidamente su limitada capacidad. Por el con-

trario, la organización jerárquica de la información estructura el material en bloques más pequeños y más fáciles de asimilar por la memoria de trabajo. Conviene empezar con las ideas clave y, de forma jerárquica, de más general a menos, ir proporcionando los detalles alrededor de esas nociones más fundamentales. Dicho gráficamente: comienza siempre con la gran foto y vete haciendo zoom hacia el detalle que deseas resaltar.

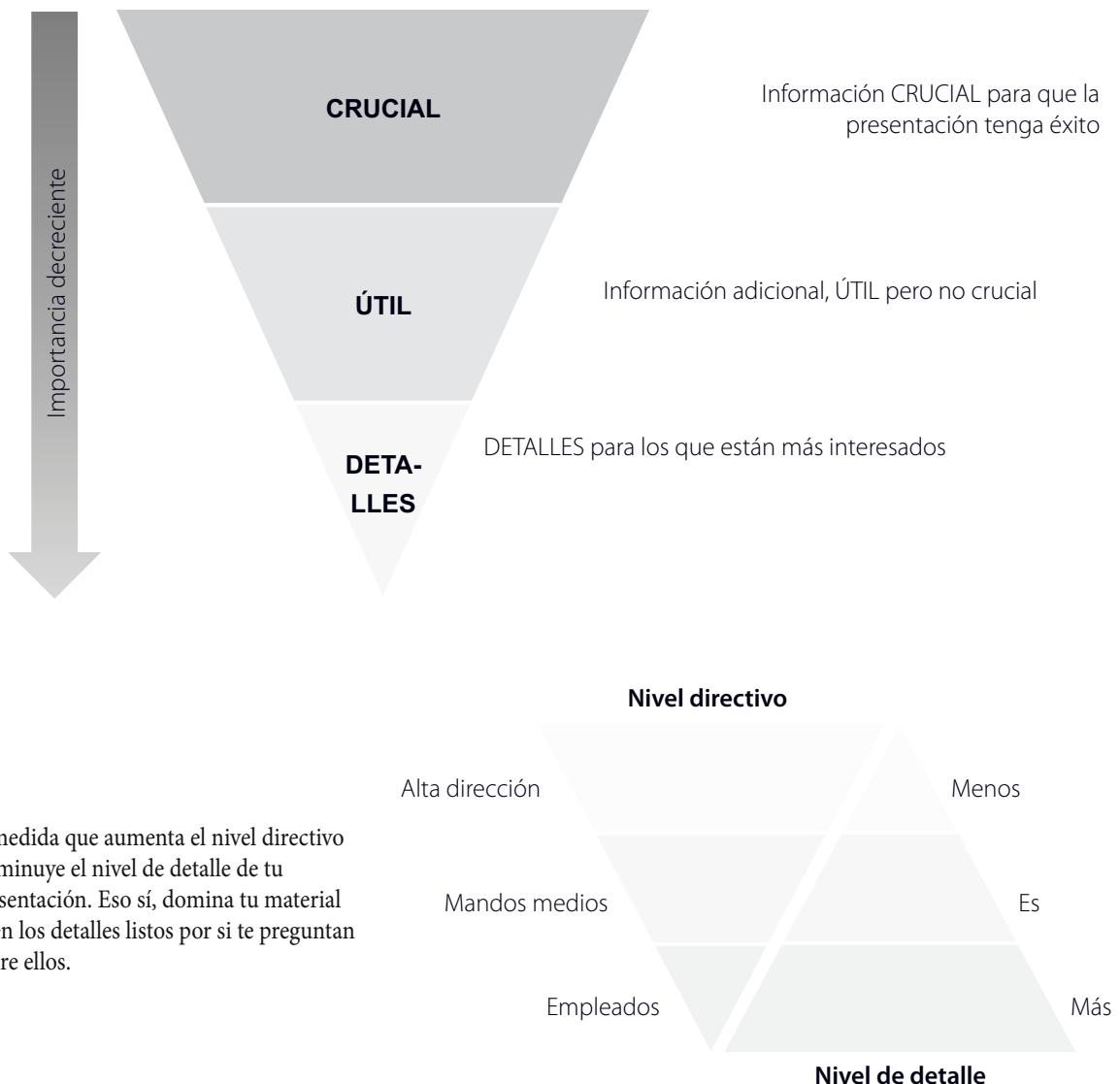
En primer lugar, presenta la información más relevante: tus tres ideas clave. La audiencia puede dejar de escuchar en cualquier momento. Empezar por la información crucial garantizará su atención y disparará preguntas en su mente: ¿por qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿quién?, etc. Y si dejan de escucharte, al

menos habrán oído las tres ideas más interesantes. El poner la información importante al principio crea además el contexto para entender mejor la que vendrá a continuación.

Después, proporciona las ideas del siguiente nivel. Se trata de ideas útiles aunque no tan críticas. Si el interés de la audiencia pudiera decaer en este punto, tienes la opción de sacar a relucir los elementos de construcción emplazados más hacia la derecha en la figura de la página 88: vídeos, demos, testimonios de expertos o de clientes, historias, participación con la asistencia, etc.

Por último, puedes aportar aún más detalles: estudios de mercado, prospecciones, cifras de ventas, resultados de experimentos, etc.

La pirámide invertida presenta la información en orden decreciente de importancia: la más relevante al principio, seguida de información progresivamente menos importante que elabora la anterior.



Esta forma de organizar la información te permite hacer una presentación que interese escalonadamente a distintos tipos de audiencia. Por ejemplo, cuando realizaba informes de auditoría de seguridad informática, creaba dos documentos. En el primero, el informe ejecutivo, resumía los hallazgos más importantes explicando en un lenguaje asequible por la dirección los resultados del estudio. En él usaba frases como «Un atacante puede acceder a la base de datos y modificarla a voluntad: crear y borrar datos y manipular los existentes». Comenzaba mis presentaciones explicando el informe ejecutivo a todos los asistentes. Una vez que concluía la presentación de los resultados importantes, los directivos abandonaban la sala y me quedaba con los técnicos, con quienes repasaba el segundo documento. En él entraba en los detalles: «La vulnerabilidad de inyección ciega de SQL en la página pedidos.php en el paráme-

tro “IdCompra” permite enviar los siguientes comandos al servidor MySQL...». A la dirección le proporcionaba la información vital, y con los técnicos, quienes ya disponían del contexto, profundizaba en los detalles. No habría tenido sentido que la dirección asistiera a toda la presentación.

Ten en cuenta que la pirámide invertida impide la flexibilidad de construir suspense o crear un final sorprendente. Tu presentación va deslizándose desde la información más importante a la menos importante, y luego a la menos importante, y así sucesivamente. Para quienes no estén interesados en los detalles últimos puede resultar tremadamente aburrido quedarse hasta el final, porque a partir de cierto punto habrán perdido todo interés. Por ese motivo yo hacia salir a la dirección tras la primera parte. Sopésalo bien si al presentar la información de la rejilla eliges hacerlo según la pirámide invertida.

Busca las semejanzas y/o diferencias: patrón comparación/contraste

La estructura de comparación/contraste aparece en las presentaciones cuyo objetivo principal es examinar las relaciones de semejanza y/o diferencia entre dos o más entidades o entre varios grupos de éstas. La comparación se realiza tanto al analizar las semejanzas como las diferencias, mientras que el contraste sólo se centra en las diferencias. Cuando comparas, buscas revelar características, funciones o cualidades similares. Cuando contrastas, muestras cómo un conjunto de condiciones difiere de otro.

Cuándo usar el patrón numérico o lista

Este patrón estructural resulta especialmente indicado para presentaciones en las que deben tomarse decisiones: elegir entre dos o más tecnologías, dos o más candidatos, dos o más ciudades para una nueva sucursal, etc.

Las dos formas más comunes de estructurar una presentación siguiendo este patrón son: sujeto a sujeto y punto por punto. En la figura de la página 254 he creado varios diagramas que te ayudarán a representar gráficamente estas relaciones.

Comparación sujeto a sujeto

Primero describes en detalle uno de los sujetos en estudio, explicando sus características. A continuación, describes en otro apartado las características del segundo sujeto. Si has mencionado un punto específico para el primer sujeto, deberás nombrar el mismo punto para el segundo y en el mismo orden. Si vas a comparar más sujetos, añades otro apartado por cada uno de los nuevos y así sucesivamente hasta agotarlos todos.

Esta forma de organizar el material resulta especialmente útil para tratar temas como:

- Lo que es/Lo que no es.
- Lo que fue/Lo que es ahora.
- Lo que es ahora/Lo que será.
- A favor/En contra.
- Dónde estamos/Dónde queremos estar.
- De dónde venimos/Adónde vamos.
- Ventajas/Desventajas.

Comparación punto por punto

El esquema anterior, sujeto a sujeto, presenta el inconveniente de que cuando crece el número de características o puntos que debes comparar, la audiencia habrá olvidado las del primer sujeto cuando llegues al segundo. Para evitar este problema, puedes ir tomando una a una las características que deseas comparar entre los dos (o más) sujetos y comentarlas una por una.

Este esquema es muy utilizado en el mundo tecnológico para realizar comparativas de dos o más elementos, característica a característica: iPhone contra Android; Kindle Fire e iPad 2; Windows contra Ubuntu; Google Docs contra Office 365; etc. También es muy frecuente en las presentaciones técnicas donde comparas tus propias características del tipo que sean con las de la competencia.

Por el contrario, el mayor inconveniente de este esquema surge cuando son muchos los puntos comparados, porque entonces la presentación se torna muy monótona y aburrida, salvo que recurras a buenas ilustraciones para cada aspecto en comparación.

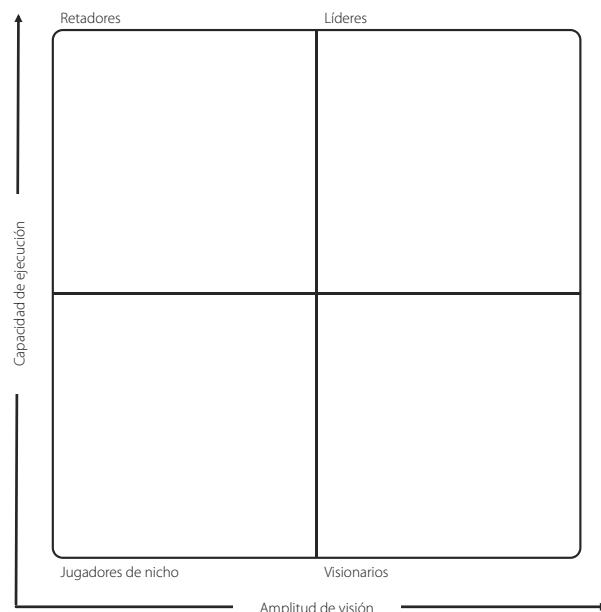
Algunas herramientas gráficas muy útiles para ayudarte a realizar estas comparaciones, muchas de las cuales encontrarás en *El pequeño libro de las grandes decisiones*,⁶⁷ son:

- Los cuadrantes mágicos de Gartner, una forma elegante y sencilla de presentar a los actores del mercado, divididos en cuatro grupos: líderes, retadores, visionarios y jugadores de nicho.
- La matriz de Eisenhower, para clasificar las tareas o proyectos según dos ejes, urgencia e importancia.

- La Caja de BCG, diseñada en la década de los setenta por la Boston Consulting Group, para ayudar a medir el valor de las inversiones en la cartera de una empresa en virtud de dos variables, el crecimiento del mercado y la cuota de mercado relativa, dando lugar a cuatro tipos de producto o línea de negocio: vacas lecheras, productos estrella, incógnitas y perros.
- El gráfico de Nolan y el gráfico de Pournelle, los cuales utilizan cada uno dos ejes distintos (libertad económica

y libertad personal, en Nolan; actitud hacia el Estado y racionalismo, en Pournelle) para evaluar y comparar los distintos tipos de gobiernos nacionales y sus diferentes espectros ideológicos.

- El modelo del hueco del mercado ayuda a descubrir el nicho que ocupas en un mercado mediante la representación tridimensional a lo largo de tres ejes: prestigio, sensibilización y rentabilidad.



Cuadrante mágico de Gartner.

Cuando el orden no importa: patrón enumerativo

Esta estructura se caracteriza porque organizas tu material en forma de lista de una serie de hechos o de características, unos detrás de otros sin ningún orden particular. El orden en que los presentas no afecta a la comprensión de los mismos.

Cuándo usar el patrón numérico o lista

Te recomiendo usar este patrón en las presentaciones en que discutas varios temas de igual importancia sin relación causal entre ellos ni que deban compararse o contrastarse. Por ejemplo, todas las que tratan sobre «Los diez mitos de [blanco]», «Las siete claves del [blanco]», «Tres consejos para [blanco]», «Cuatro cosas que puedes hacer para [blanco]», «Doce lecciones aprendidas en [blanco]», «El decálogo del [blanco]», «Los cinco errores del [blanco]», «Seis motivos por los que [blanco]», etc. Evidentemente, puedes llenar [blanco] con el sustantivo o verbo que se relacione en cada caso con el tema apropiado.

Sin ir más lejos, para elaborar esta lista con los patrones estructurales he utilizado el patrón numérico, ya que los he ido explicando en orden inespecífico. He hablado en primer lugar del patrón cronológico como podría haber empezado por este mismo. El orden en que los presento no afecta a su comprensión.

Este patrón posee innegables ventajas:

- Lleva implícito en su título cuál es la división de la charla y de cuántas partes consta.
- La audiencia sabe en todo momento dónde está, cuánto material se ha cubierto y cuánto queda para terminar.
- Te centras automáticamente en lo más importante, dejando de lado otros mitos/claves/errores/consejos.
- El título suele tener mucho gancho: nos encantan las listas de cosas que podemos aprender/evitar.

Como variante de la lista, algunos autores utilizan acrónimos a la hora de organizar sus contenidos. Por ejemplo, los hermanos Heath estructuran los seis capítulos de su libro *Ideas que pegan* siguiendo este patrón, aunque con un ingenioso giro. En lugar de presentar en cualquier orden sus seis principios para hacer que las ideas resulten pegadizas, las presentan en el siguiente orden:

- Simple.
- Unexpected (inesperada).
- Concrete (concreta).
- Credible (creíble).
- Emotional (emocional).
- Stories (historias).

Cuyas iniciales deletrean la palabra *succes(s)*, que en inglés significa ‘éxito’. En el fondo, lo mismo daría cualquier otro orden. Si los hermanos Heath eligen éste y no otro es por la conveniencia del acrónimo.

No hagas una presentación, haz muchas minipresentaciones

Numerosos estudios empíricos parecen confirmar que el tiempo que puede mantenerse la atención durante una conferencia oscila entre los cuatro y los diez minutos y que en ningún caso es superior a veinte minutos, ni siquiera en adultos.⁶⁸ A partir de los quince o veinte minutos, la capacidad de atención se desploma. A medida que sigue transcurriendo el tiempo, los intervalos de atención se van acortando, hasta los tres o cuatro minutos hacia el final de una charla estándar de una hora.

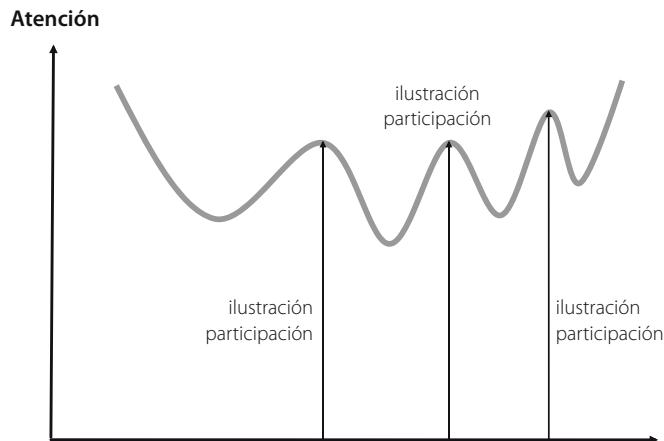
En franca contradicción con estos estudios, la mayoría de las clases en colegios y universidades así como de presentaciones en todo tipo de foros duran en torno a los sesenta minutos: más de lo que los estudios revelan que un adulto puede mantener la atención. ¿Tiene sentido entonces dar una charla de más de veinte minutos? ¿Cómo puede resolverse este dilema?

En principio, una presentación no debería extenderse más allá de esos veinte minutos críticos. Sería mucho más provechoso si hablases durante un máximo de veinte minutos y el

resto del tiempo que te hubieran asignado lo dedicases a responder a preguntas del público o a hacerlo participar de alguna manera que ayude a fijar la idea nuclear de tu intervención.

Asumiendo que no tienes más remedio que hablar durante los cuarenta y cinco o sesenta minutos asignados, puedes estructurar tu presentación como varias minipresentaciones encadenadas de cinco minutos como máximo, con un cambio muy marcado entre cada una de ellas. De esta manera, conseguirás reiniciar el contador de atención. El contraste es lo que mantiene viva la atención de la audiencia. Lo que necesitas es un máximo contraste entre unos módulos y otros: en lo que dices (contenido), en cómo lo dices (exposición), en cómo usas los visuales (diseño) y en cómo haces participar a la audiencia. Comprobarás cómo los cambios periódicos mantienen los niveles de atención.

Cada segmento debe cubrir un solo concepto fundamental: siempre esencial, siempre general y siempre explicable en un minuto. En cada bloque proporcionas la idea general antes que los detalles. También es muy importante mostrar dónde encaja cada concepto en el esquema general y la relación entre los conceptos clave.



Si no quieres perder a tu audiencia, deberás intercalar elementos que muevan su cabeza, su corazón, sus manos y sus pies. El cerebro no presta atención a las cosas aburridas. Nuestro cerebro está diseñado para percibir con agudeza los cambios. ¡Rompe los patrones habituales de la gente! ¡No hagas lo que todo el mundo espera que hagas!

Después de los cinco primeros minutos, cuando la atención está a punto de dispersarse, debes recurrir a algo que la capture nuevamente. Este cambio drástico puede ir al final de un bloque o al principio del siguiente. Un buen elemento de cambio debería ser relevante para el tema tratado y tendría que disparar una emoción: miedo, risa, felicidad, nostalgia, incredulidad, sorpresa. La narrativa se presenta aquí una vez más como una poderosa aliada: historias, anécdotas, estudios de caso, historias, testimonios, vídeos, etc. Usa tu imaginación.

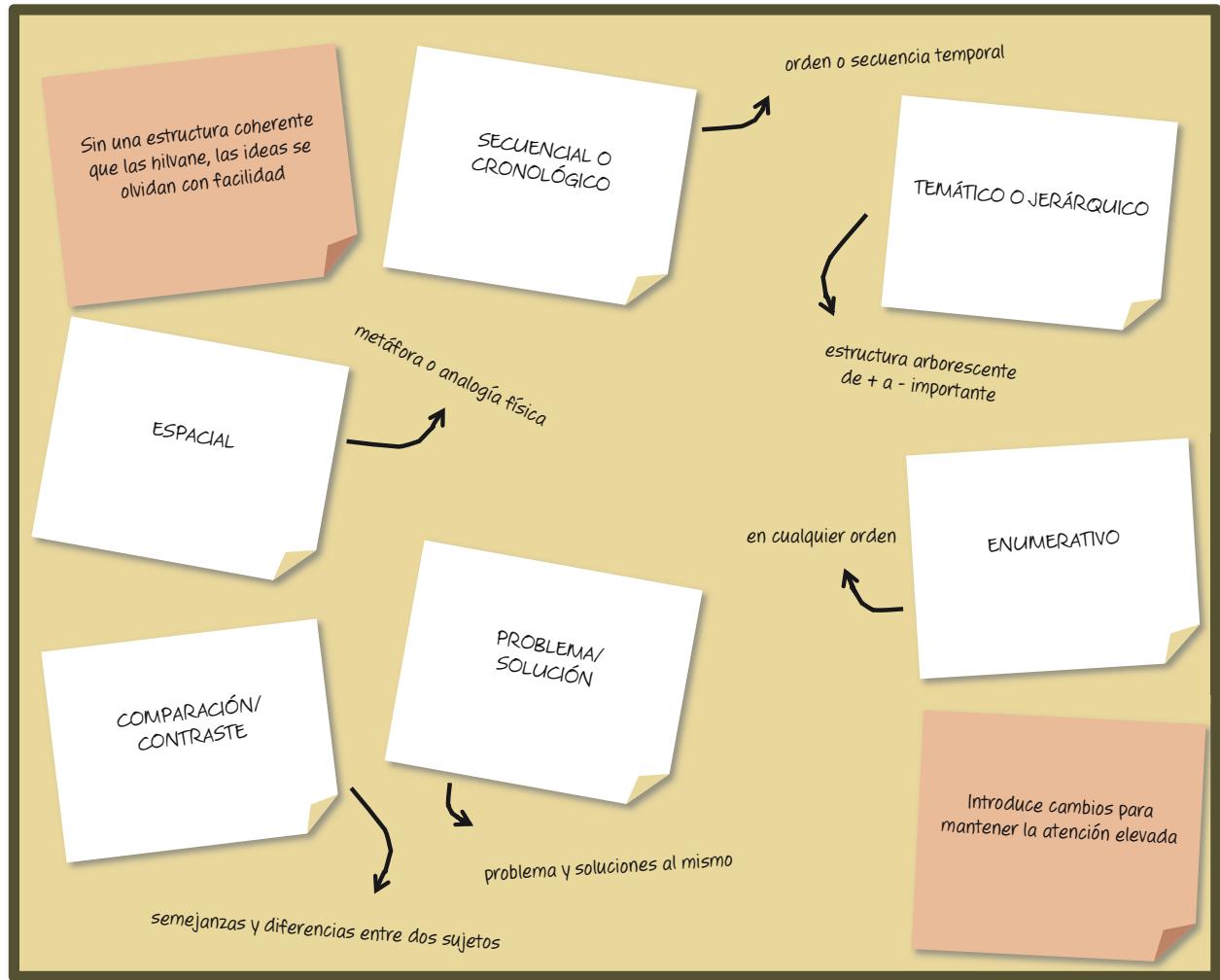
Aprovecha el efecto Von Restorff en tus presentaciones

Según el principio psicológico conocido como efecto Von Restorff,⁶⁹ de aplicación inmediata para provecho de todas las presentaciones (y sus audiencias):

Las cosas claramente diferentes se recuerdan mejor que las comunes.

Todo aquello alejado de lo ordinario normalmente confiere a una presentación un toque memorable que la destaca del resto. Existen multitud de recursos para alejarse de los caminos trillados, entre los que destacan el uso de secuencias de vídeo y otros elementos multimedia, los cuales pueden ayudar a fomentar no sólo el recuerdo de lo presentado sino también del presentador.

Eso sí, hagas lo que hagas, el objetivo no debe ser simplemente distender el ambiente o recuperar la atención perdida, sino que el elemento utilizado tiene que guardar relación integral con el asunto de la presentación. Tu objetivo es comunicar un mensaje y que sea comprendido y recordado, no entretenerte como un monologuista del Club de la Comedia. Si eliges bien el momento y el contenido de los cambios, éstos no sólo ayudarán a mantener los niveles de atención, sino a aumentar la comprensión de las ideas expuestas.



Capítulo 12

Concluye con fuerza tu presentación

«Muchos oradores no necesitan introducción. Lo que necesitan son conclusiones.»

Christopher Witt,
Real leaders don't do PowerPoint

La conclusión de una presentación constituye su momento culminante, es el gran recordatorio del tema tratado. A menudo el éxito de una presentación depende de su final. El cierre proporciona el mensaje para llevar a casa, con frecuencia lo único que será recordado de toda la charla. Conviene poner de nuevo el trabajo en perspectiva mostrando una vez más la gran foto. Así se ayuda a la audiencia a apreciar mejor el trabajo dentro de un contexto más amplio. Es el momento de llamar a los asistentes a la acción. Las últimas palabras que resuenen en los oídos de tu auditorio determinarán la impresión final y el impacto que tu presentación tendrá sobre él.

Ya mencioné en el capítulo 10 que posiblemente las dos frases más importantes de tu presentación son la del inicio y la del final, y son las que, tristemente, casi nadie prepara: las improvisan sobre la marcha con pobres resultados. Cuando ya has dicho todo lo que tenías pensado decir o lo que te ha dado tiempo a decir, terminas con un «Bien, y eso es todo», «Bueno, pues no tengo nada más que decir, espero no haberles aburrido» o «Bueno, con esto he terminado, espero que hayan entendido» o frases igualmente desafortunadas. Eso no son finales: ¡son errores! Demuestran la incapacidad de la mayoría de los oradores de terminar una presentación de forma satisfactoria para la audiencia.

La conclusión de una presentación siempre debería ser firme y decisiva. La conclusión debería reducirse a una única frase concisa, que incluya la idea clave de la presentación y tu pun-

to de vista. Esta frase debería formularse con especial cuidado, memorizarse bien y ensayarse repetidamente. La raíz del problema vuelve a ser una vez más la falta de reflexión y preparación. En lugar de improvisar un final sobre la marcha, llévalo planteado desde casa. ¡Utiliza un final con gancho!

¿Y qué poner en ese final? ¿Cómo cerrar una presentación? Puedes alcanzar un final concluyente y satisfactorio utilizando una o varias de las siguientes técnicas:

- Resume los (tres) puntos principales.
- Utiliza una cita inspirativa.
- Reafirma el beneficio.
- Llama a la acción.

Resume los (tres) puntos principales

Cuando de niño estudiaba mis lecciones, mi padre solía decirme: «La repetición es el buril de la memoria». Uno de los consejos más simples y aplicable en muchas presentaciones es:

Diles lo que les vas a decir, díselo y después diles lo que les has dicho.

Esta máxima reconoce la limitada capacidad cognitiva de la audiencia. En las presentaciones de tipo esencialmente informativo en las que el objetivo fundamental es explicar un tema nuevo para los oyentes, resumir al final los puntos principales ayuda a que éstos los recuerden. Que estén claros en tu mente tras años de estudio y experiencia no significa que queden claros en la mente de la asistencia tras varios minutos de exposición. Ayúdale a recordar con un breve resumen.

Dale Carnegie⁷⁰ apunta un buen ejemplo de cierre, a cargo de un jefe de tráfico de los ferrocarriles de Chicago:

En resumen, caballeros, nuestra propia experiencia con este nuevo sistema de señales, la experiencia de su utilización en el este, el oeste y el norte, los sólidos principios de maniobra que apoyan su funcionamiento, la prueba del dinero ahorrado durante un año en accidentes evitados, me impulsan a recomendarles sinceramente, y sin ninguna duda, su inmediata instalación en el ramal sur.

Si puedes condensar gráficamente los puntos principales de tu resumen, el formato gráfico contribuirá a que se graben mejor en la memoria de la audiencia.

Utiliza una cita inspirativa

Se han hecho famosas las palabras finales del discurso de graduación en la Universidad de Stanford ante miles de estudiantes pronunciado por Steve Jobs en 2005:

Era mediados de los setenta y yo tenía vuestra edad. En la contraportada del último número [de The Whole Earth Catalogue] aparecía la fotografía de una carretera comarcal, con el texto: «Sed insaciables, sed locos». Era su mensaje de despedida. Conserva tu apetito. Conserva tu locura. Y siempre deseé eso para mí. Ahora, mientras os graduáis para empezar de nuevo, os deseo lo mismo: sed insaciables, sed locos.

En este caso, Jobs termina su inspirador discurso citando las palabras de una revista, que tanto le habían impactado y guiado en su vida.

Por su lado, el aquel entonces vicepresidente de Estados Unidos, Al Gore, terminó el servicio fúnebre de Columbine tras la masacre de varios estudiantes a manos de un compañero, con las siguientes palabras:

Por ahora sólo sé que mi corazón llora con vosotros y con vosotros anhelo que podamos convertirnos a través de esta dura prueba en personas más fuertes y entregadas, porque creo con todo mi corazón que «la tierra no ofrece tribulaciones que el cielo no pueda sanar».

También es conocido el discurso del que fue vicepresidente estadounidense Hubert Humphrey, brillantemente cerrado con la siguiente breve historia y cita:

Cuando Franklin D. Roosevelt murió en Warm Springs, Georgia, en abril de 1945, estaba posando para un retrato y componiendo un discurso. El presidente súbitamente se desplomó. Las últimas palabras que escribió fueron: «El único límite para nuestros logros de mañana son nuestras dudas de hoy».

Wael Ghonim, ejecutivo de Google que ayudó en el lanzamiento de la revolución democrática en Egipto, terminó una charla en TEDxCairo con las siguientes palabras:⁷¹

El poder de la gente es más fuerte que el de la gente en el poder.

Terminar con una nota positiva presta esperanza y ánimo a la audiencia para que sigan adelante trabajando en el tema de la charla. No hay mejor manera de mover a los asistentes a la acción que inspirar en ellos deseo por el cambio que buscas.

Reafirma el beneficio

Especialmente en las presentaciones persuasivas, cuyo objetivo fundamental sea conseguir una venta, financiación para tu empresa o luz verde para un proyecto, conviene terminar afirmando con claridad el beneficio para la audiencia. Recuerda que ésta no suele pensar en resolver TU problema, sino SU problema. No vendes características, vendes beneficios.

En vez de abrumarla con interminables listas de beneficios es mucho más eficaz que te centres en uno y sólo uno. Aprende de la publicidad. Cuando ves un anuncio en la televisión o en una revista, rara vez una empresa intenta venderte más de un producto o idea a la vez ni utiliza más de una razón para venderlo. Cuando en una *keynote* Steve Jobs presentó el lanzamiento del MacBook Air en 2009, pudo haber detallado numerosos beneficios y ventajas del nuevo portátil. En cambio, eligió centrarse en una sola: «El portátil más delgado del mundo». A la audiencia le quedó muy claro por qué comprarse un MacBook Air.

No dejes que se marchen sin más, ¡píde acción!

En las presentaciones encaminadas a conseguir que la audiencia haga algo, a demasiadas personas les da vergüenza pedir con claridad «que le compren». En lugar de expresarla franca-mente, envuelven su llamada a la acción en circunloquios y alusiones veladas. Al final, lo único que consiguen es que la audiencia se marche sin saber qué se esperaba de ella. Pídeselo claramente porque cuanto más claro seas al pedirlo, más probable será que ocurra. Precisamente, tal es la razón de ser del capítulo 5: ayudarte a reflexionar sobre cuál es la acción que deseas pedir a quienes te escuchan.

Pídeles que te sigan en Twitter, o que se afilien a tu sindicato, o que inviertan en tu *startup*, o que contribuyan a tu causa con una donación, o que compren tu libro, o que envíen

una queja al Ayuntamiento, o que aprueben tu presupuesto. Sea lo que sea que quieras que hagan, ¡pídeselo con todas las letras!

Cuando le pidas al público que haga algo, recuerda del capítulo 5 que debes pedir una acción que sea clara y específica; cuyos resultados puedan medirse para poder evaluar así los progresos; dentro de las posibilidades de la audiencia; relevante para sus propias necesidades e intereses, no para ti, y con fecha límite. A poder ser, el primer paso en ese viaje intelectual y emocional hacia el cambio debe darse en el mismo momento de la presentación. Al salir de la sala, los asistentes tienen que visualizar con claridad el curso de acción ante sí y haber dado el primer paso allí mismo.

La conclusión es el colofón, el broche de la presentación

Una vez expresada la conclusión, debes decir «Gracias» o algo similar y callarte. Punto. Todo lo que digas de más distraerá a la audiencia de la conclusión final y dañará la presentación. La conclusión debería delimitar con toda claridad el final de la presentación.

Si tus ideas han resonado con las inquietudes del auditorio, tu mensaje será capaz de seguir evocando emociones y reacciones mucho tiempo después de que haya terminado tu presentación, y ya no lo sentirá como tu mensaje, sino como el suyo.

Qué poner en la última transparencia de tu presentación

«Los momentos finales de una experiencia determinan el recuerdo que conservaremos de la misma.»

Daniel Kahneman
durante una charla en TED

La inmensa mayoría de las presentaciones terminan con una transparencia con un gigantesco «Gracias» o «¿Preguntas?», o algún otro mensaje irrelevante similar. Piénsalo bien: ¿qué aporta a tu presentación una diapositiva semejante? ¿Quieres que sea la última imagen con la que se quede la audiencia? Además, si tras tu presentación se abre un turno de preguntas, es posible que esa filmina quede en la pantalla a lo largo de toda su duración. ¡Qué desperdicio! Estás aprovechando ese espacio para cumplir uno de los objetivos fundamentales de tu exposición: ¡que recuerden tu mensaje!

¿Te preocupa que puedas parecer desagradecido? ¡No lo serás! Tú mismo debes decir «gracias» con tus propias palabras acompañadas de un gesto afable. No hay ninguna necesidad de repetir esa palabra en una transparencia. Tampoco es precisa una diapositiva con un gigantesco signo de interrogación, y no digamos ya usando *clipart*. El moderador de la sesión o tú mismo podéis abrir el turno de preguntas con «¿Quién se anima a hacer la primera pregunta?»⁷² o invitaciones similares. ¿Ponerlo en la transparencia? ¡jamás!

La audiencia se encuentra más receptiva al principio y al final de la presentación, cuando su atención es máxima. En cuanto percibe que tu charla se acerca a su fin, vuelve a prestarte toda su atención. Por este motivo, la transparencia de con-

clusión es la más importante de toda tu intervención: resume tu mensaje principal y goza de máxima atención. Por lo tanto, deberías esforzarte porque estuviera proyectada el máximo tiempo posible.

Cuando estás planificando una presentación, plántate escribir en una sola frase, con sujeto, verbo y predicado, la idea fundamental que deseas transmitir, aquella que quieras que la audiencia se lleve a su casa. Deberás dejarla muy clara al inicio de tu charla, apoyarla con argumentos, evidencias y hechos a lo largo de la misma, y remacharla al final.

Contempla la última transparencia como una oportunidad de oro para reforzar la transmisión del mensaje nuclear de tu presentación. Pon en ella esa frase que resume toda tu charla en un mensaje cuidadosamente formulado. De esa manera, mientras todavía permanezcas en el escenario respondiendo preguntas, los oyentes podrán releer y absorber la conclusión.

Debes ser recordado

Aprovecha también para poner en esa última transparencia la dirección de tu página web, tu usuario de Twitter u otro dato similar. La audiencia no suele prestar mucha atención mientras te presentan. Después de todo, aún no sabe cómo será tu charla. Claro que al terminar, si tu presentación los ha embelesado, entonces se preguntarán: «¿Quién es éste?». Si dejas en esa última diapositiva un dato de contacto, le prestarán más atención que al principio.

Nunca termines con preguntas y respuestas

«Un buen discurso evoca buenas preguntas.»

Chris Witt,
Real leaders don't do PowerPoint

El formato habitual de conferencias consiste en que el ponente realiza su presentación en el tiempo asignado y posteriormente se dedica un rato a una sesión de preguntas y respuestas o Q&A, del inglés *questions and answers*. ¡Desafortunada elección!

Ten en cuenta que cuando la audiencia pregunta, habrá de todo: preguntas buenas y otras no tan buenas. A medida que va avanzando el turno de Q&A, las preguntas suelen perder foco, se van desviando del tema central de tu charla, y la última suele ser la menos relevante de todas. Si la respondes y se da por terminada la sesión —Muchas gracias, ha sido un placer contar con su presencia, etc.—, habrás finalizado con una nota muy débil, en los antípodas de esa nota alta y resonante que pone un broche de oro a tu presentación. ¿Así es como quieres que te recuerden a ti y a tu charla?

No pretendo decir que no respondas preguntas, al contrario. Te aseguro que por mucha investigación previa que haya

realizado sobre el ADN de la audiencia en el pasado, nunca he llegado a conocer tan bien cuáles eran sus inquietudes como dejándoles que las expresaran libremente. Es mediante preguntas como la asistencia puede formular sus inquietudes.

Lo que te propongo en cambio es que siempre que puedes las respondas sobre la marcha o al final de cada bloque. Sí, ya sé, si te interrumpen continuamente podrías no llegar al final a tiempo, podrían hacerte preguntas que no sabes responder o que te desvían de tu mensaje clave, podrían preguntar por cuestiones que tratarás más adelante, puede pasar de todo. ¡Por eso las presentaciones son actos vivos de comunicación!

Ahora considera los beneficios: estás dando permiso a la audiencia para tomar parte activa en la cocreación de la presentación y en la dirección de su flujo y ritmo. Conseguirás una conexión mucho mayor con ella, y si eres capaz de gestionarla con profesionalidad y soltura, se disparará tu credibilidad.

Si el formato que te ves obligado a aceptar incluye el turno de Q&A al final de tu presentación, recomiendo que tras haber respondido a la última pregunta, te reserves medio minuto para repetir tu conclusión junto con su llamada a la acción.

Deja claro tu mensaje al principio y al final de tu presentación

«Durante un episodio de aprendizaje, recordamos mejor lo que viene al principio, luego lo que viene al final, y peor lo que viene en el medio.»

David A. Sousa,
How the Brain Learns

Un aspecto del funcionamiento de la memoria de gran importancia para las presentaciones es el conocido como principio de la posición en la serie, descubierto por el psicólogo Hermann Ebbinghaus:⁷³

Los elementos presentados al principio y al final de una lista se recuerdan mejor que los del medio.

Según este principio, recordamos mejor el inicio y el final de una secuencia. Por ejemplo, si te pido que recuerdes una lista de empresas que podrían estar interesadas en comprar tu producto, tales como Google, Apple, Nike, Ikea, Audi, Microsoft, Zara, Nespresso, Habitat, Fnac e Iberdrola, tenderás a recordar los primeros de la lista (Google, Apple, Nike) y los últimos de la lista (Habitat, Fnac, Iberdrola).

Las cosas que se presentan en primer lugar crean una fuerte impresión en la mente, difícil de borrar. Es lo que se conoce como *principio de primacía*. Para reforzar el aprendizaje, la primera experiencia debería ser positiva, funcional y sentar las bases de lo que seguirá. Por otro lado, las cosas aprendidas en último lugar se recuerdan mejor, lo que se conoce como *principio de recencia*.⁷⁴

El psicólogo cognitivo Stephen Kosslyn⁷⁵ aduce la siguiente explicación de estos efectos: conservamos los tres o cuatro últimos elementos de la secuencia en la memoria a corto plazo (o de trabajo) y almacenamos los primeros en la memoria a largo plazo (mira de nuevo la figura de la página 22). Debido a que los primeros habrán dispuesto de más tiempo para ser procesados que los del medio, su probabilidad de ser almacenados en la memoria a largo plazo es mayor. Por consiguiente, los ele-

mentos centrales de una secuencia sufren un riesgo mayor de ser olvidados: ni residen en la memoria de trabajo ni han tenido tiempo de ser procesados en la memoria a largo plazo. En mis cursos suelo reproducir este experimento de manera informal y siempre se confirman los resultados.

La moraleja de esta investigación es evidente: el principio y el final de tu presentación resultan particularmente importantes y debes cuidarlos de manera especial. La aplicación de este principio implica que la premisa o idea fundamental de tu presentación debe quedar clara al principio y al final.

La atención de la audiencia es máxima al principio y al final de la presentación

Por otro lado, ya he comentado que la atención de la audiencia va disminuyendo a medida que avanza el tiempo de la presentación, hasta que aumenta súbitamente cuando ésta se aproxima a su fin. Este comportamiento aparece recogido gráficamente en la figura de la página 20. Al comienzo, todo el mundo está pendiente de ti. La forma como empieces resulta crucial para captar la atención y transmitir un mensaje positivo que anuncie que tu charla es diferente. **No tienes una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión.** Al final, cuando dices el típico «Y ya para terminar», entonces todas las cabezas se levantan de sus portátiles y dispositivos móviles para prestarte nuevamente atención. Eso sí, si dices que vas a terminar, ¡terminal! No te alargues diez minutos más. Deja claro nuevamente tu mensaje.

Se trata, por lo tanto, de un nuevo motivo por el que debes esforzarte al máximo por aclarar la idea fundamental de tu presentación: transmite la idea clave de tu trabajo, no sus detalles. Busca despertar el apetito de la audiencia por más, no saturarla con montañas de datos. A la luz del principio de la posición en la serie, sincronízate con los máximos niveles de atención del público, cuando la probabilidad de que absorba tu mensaje es mayor.



Parte IV

Diseño: Comunica visualmente

Capítulo 13

Los fundamentos de diseño que no puedes ignorar en las presentaciones

«El diseño tiene que ver con tomar decisiones conscientes acerca de qué incluir y qué excluir.»

Garr Reynolds,
Presentación zen

Un malentendido común con el diseño consiste en pensar que éste viene al final, como la ornamentación con nata y las guindas de las tartas. Sin embargo, el diseño debe estar al principio, hay que incorporarlo desde el inicio de un proyecto de presentaciones. El diseño es necesario porque ayuda a organizar la información y a mostrarla con mayor claridad. El diseño no es en ningún caso decoración: no es añadir fotos, *clipart* y demás elementos a una transparencia para llenar y decorar.

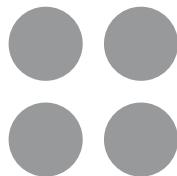
Estudios e investigaciones recientes están confirmando que el atractivo visual de una presentación influye poderosamente en su capacidad persuasiva. Las transparencias que son fáciles de procesar generan más sentimientos positivos, los cuales se traducen en una mayor disposición a estar de acuerdo con las ideas.⁷⁶ Los psicólogos denominan a este comportamiento fluencia de procesamiento o fluencia cognitiva.⁷⁷

Si acaso, el diseño tiene que ver más con la sustracción que con la adición. Visualmente, no es deseable incluir demasiado ni tampoco excluir de modo exagerado. Cuanto más fácil nos resulta procesar mentalmente una imagen, más atractiva la consideramos. Por lo general, la gente peca por exceso incluyendo demasiada información visual, lo cual se traduce en confusión y abarrotamiento. Si quieres aumentar la fluencia cognitiva de tus transparencias, debes reducir la cantidad de elementos que confunden y saturan. Puedes conseguirlo siguiendo los cuatro principios básicos de diseño representados en la página siguiente.

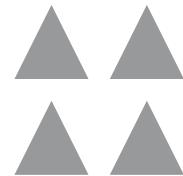
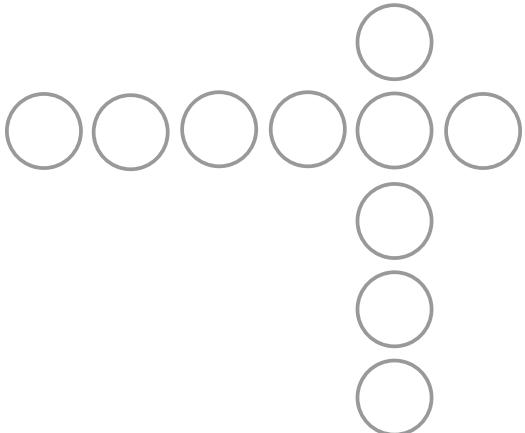
La diseñadora, escritora y conferenciente Robin Williams propone cuatro principios básicos de diseño que pueden usarse provechosamente en todo tipo de materiales visuales:⁷⁸ tarjetas de visita, catálogos, folletos, documentos, páginas web y, por supuesto, transparencias de una presentación. Es importante que comprendas estos principios, que reconozcas cuándo una transparencia los viola y que comiences a usarlos para mejorar la composición y el aspecto de tus transparencias. Y no es meramente para hacer bonito, sino para ayudar a superar las limitaciones cognitivas de la audiencia y conseguir hacer llegar tu mensaje.

Domina estos cuatro principios de diseño fáciles de asimilar y de aplicar.

PROXIMIDAD



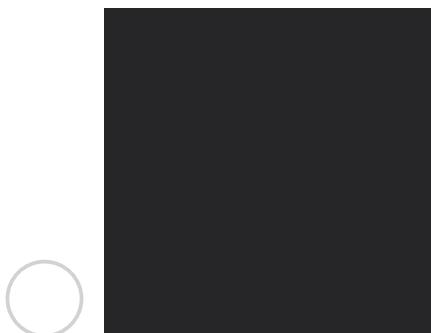
ALINEACIÓN



REPETICIÓN



CONTRASTE



Proximidad: Agrupa juntos los elementos relacionados

«Treinta radios convergen en el buje de una rueda, y es ese espacio vacío lo que permite al carro cumplir su función. Los cuencos están hechos de barro hueco y gracias a esta nada cumplen su función. Puertas y ventanas se abren en las paredes de una casa, y es el espacio vacío lo que permite que la casa pueda ser habitada. Así, lo que es sirve para ser poseído. Y lo que no es, para cumplir su función.»

Lao Tse, *Tao Te King*

La Regla del Cuatro nos dicta cuánta información podemos incluir en una transparencia si queremos que sea asimilada y recordada por la audiencia: no más de cuatro grupos. Para definir estos cuatro grupos de información puedes usar el principio de la proximidad.

De acuerdo con el *principio de proximidad* de la psicología de la Gestalt,⁷⁹ cuando varios elementos se encuentran próximos físicamente, nuestro cerebro tiende a agruparlos en una unidad visual en lugar de percibirlos como unidades separadas.

La proximidad física implica relación y nos indica la organización y el contenido de una transparencia. Por consiguiente, los elementos que no están relacionados unos con otros no deberían aparecer próximos físicamente entre sí porque causarían confusión en el observador. Los objetos que no guardan relación deberían estar separados por espacio blanco (o vacío).

El propósito básico del principio de la proximidad es organizar la información. El mero agrupamiento de elementos unos junto a otros crea automáticamente organización. La información organizada es más probable que se comprenda y se recuerde. Como resultado de un buen agrupamiento, conseguirás además un diseño más atractivo con mayor espacio vacío.

Por ejemplo, en la siguiente figura, agrupamos los cuadrados de la parte superior izquierda en tres grupos verticales debido a su proximidad. Esta ordenación se produce de modo automático y sólo por una resistencia del perceptor o por otro principio contradictorio puede anularse esta lectura.

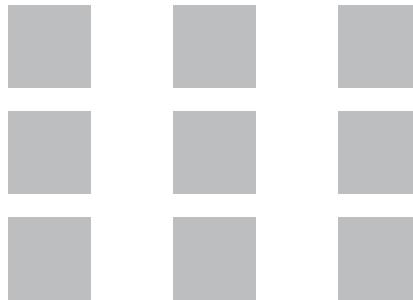
Según el *principio de semejanza*, nuestra mente agrupa los elementos similares en una unidad visual. La semejanza depende de la forma, el tamaño, el color y otros aspectos visuales de los elementos. Si observas de nuevo la figura, los cuadrados centrales se agrupan ahora como una unidad debido al cambio de color.

Según el *principio de conexión*, los elementos conectados con líneas se perciben como formando parte del mismo grupo. Al observar la figura, ahora agrupamos nuevamente los cuadrados en tres columnas verticales.

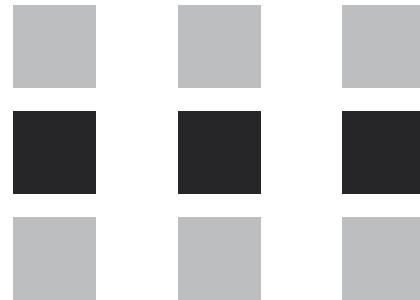
Según el *principio de encerramiento*, los elementos que se encuentran encerrados por un borde se ven como parte del mismo grupo. Nuevamente, al observar la figura, los dos rectángulos comportan que los cuadrados encerrados por ellos se perciban como unidades visuales.

Cuatro principios de la teoría de la Gestalt aplicables a las presentaciones: se perciben como una unidad los objetos que a) estén próximos, b) sean semejantes, c) estén conectados por líneas, d) estén encerrados por bordes.

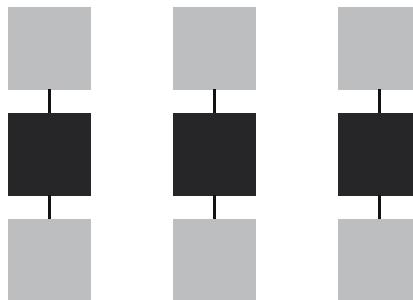
Principio de proximidad



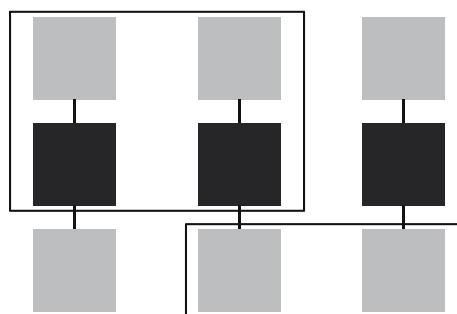
Principio de semejanza



Principio de conexión



Principio de encerramiento

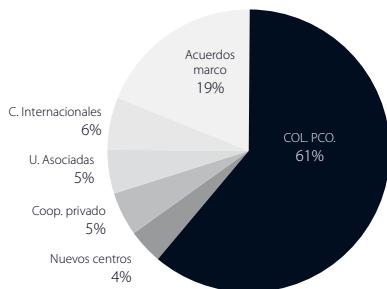


De la atenta observación de la figura puedes deducir que unos principios son más potentes que otros. Los he ordenado de más débil (proximidad) a más potente (encerramiento). Aunque existen otros muchos principios de la Gestalt, los cuatro con aplicación más clara al diseño de transparencias son a mi juicio los mencionados.

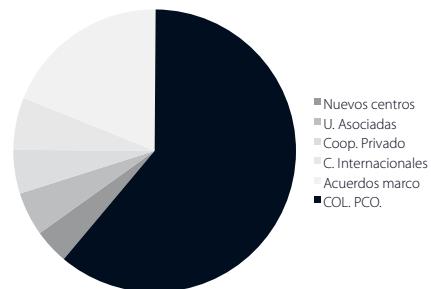
Otra conclusión importante de la teoría de la Gestalt es que el *espacio vacío* entre los elementos es tan importante como los propios elementos a la hora de organizar la información en unidades visuales que faciliten la asimilación. Un exceso de espacio vacío separará elementos relacionados que debido a su lejanía no se percibirán como formando parte de la misma unidad visual, y confundirán así al lector.

Por último, integrar el texto y las imágenes cerca unos de otros conduce a una mejor comprensión que si el texto está lejos de la imagen. La explicación según Richard Mayer⁸⁰ es que se requieren más recursos cognitivos para sacar una foto mental de la imagen, conservarla en la memoria de trabajo y después buscar en la transparencia el texto que corresponde a esa imagen. Sin embargo, poniendo texto e imagen juntos, se puede almacenar todo en la memoria de trabajo de un solo golpe de vista. Un ejemplo de aplicación de este principio sería el etiquetado de los gráficos, como en la siguiente figura: cuanto más cerca esté la leyenda del objeto correspondiente, más fácil nos resultará asimilar su información. Nos resulta más fácil interpretar el gráfico de la izquierda que el de la derecha.

En 2007 se han firmado en el CSIC 211 acuerdos y convenios



En 2007 se han firmado en el CSIC 211 acuerdos y convenios



Aplicación del principio de proximidad a las etiquetas de un gráfico circular: cuanto más cerca están del objeto, menos se sobrecarga la memoria de trabajo y más sencilla nos resulta su comprensión.

Deja que tus transparencias respiren con espacio vacío

El *espacio vacío*, también llamado blanco o negativo, es tan importante como los elementos positivos que se ubican dentro de ese espacio. El espacio en blanco es vacío, nada, proporciona armonía y equilibrio a la composición, provee el aire para que respiren los elementos de la transparencia, libera de la confusión y del abarrotamiento, ayuda a mejorar la legibilidad. Cuanto más amplio es el espacio vacío, mayor el contraste de los elementos positivos situados en él. El espacio vacío es fértil.

Por supuesto, el espacio vacío no tiene que ser necesariamente de color blanco. Representa el espacio alrededor del sujeto o elemento positivo de la composición. Puede ser de cualquier color: ayuda a definir el sujeto y la relación entre los distintos elementos positivos.

Cuando se trabaja sobre el espacio negativo más que sobre el sujeto, suelen alcanzarse composiciones más equilibradas y estéticamente agradables.

Afeita tus presentaciones con la Navaja de Ockham

El espacio en blanco es un elemento de diseño de la transparencia tan importante como el título, las listas de viñetas y los gráficos. Aunque no conlleva información en sí mismo, permite que los elementos convivan armoniosamente y que la transparencia funcione. Recordemos las palabras de Nancy Duarte: «El valor de una transparencia no viene determinado por la cantidad de información que contiene, sino por la claridad con que comunica su mensaje».⁸¹ En diseño, la simplicidad es preferible a la complejidad.

Puedes aplicar el principio conocido como Navaja o Rasero de Ockham, que puede formularse así:⁸²

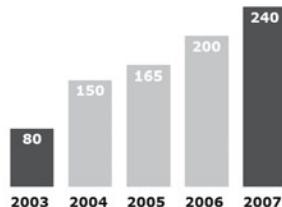
Entre diseños de funcionalidad equivalente, debería seleccionarse el más simple.

Cuando contemples cada una de tus transparencias, plántate qué puedes eliminar en ellas sin que se pierda su mensaje. En mis cursos *in-company* suelo realizar este ejercicio con los alumnos. Tras haberles explicado los principios de diseño, tomamos una de sus presentaciones más recientes creada por su empresa en PowerPoint o Keynote y vamos analizando una a una las transparencias. ¿Puedes eliminar texto? ¿Puedes eliminar una imagen? ¿Puedes eliminar leyendas, etiquetas o cuadriculas de un gráfico? ¿Puedes separar la información de la diapositiva en varias de ellas? Continuamos con este ejercicio de eliminación y simplificación hasta que no es posible eliminar más sin que se pierda el sentido de la filmina. Entonces sabemos que hemos llegado a una transparencia simple, con un amplio espacio en blanco. Hemos conseguido maximizar el impacto con los mínimos elementos.

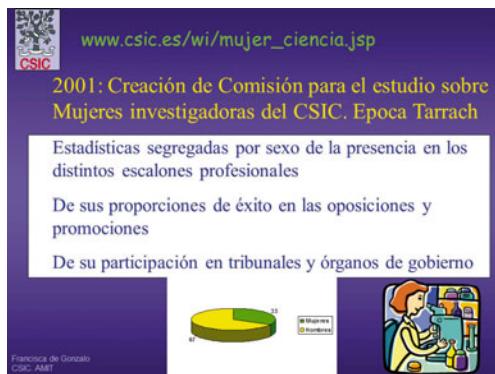
A continuación te muestro un par de ejemplos de este ejercicio. Observa la imagen de la izquierda de la siguiente figura. La plantilla resulta muy intrusiva, pues deja poco espacio en el centro. Hay un exceso de texto redundante que no aporta información a la gráfica. La imagen del fondo de la gráfica disminuye la legibilidad y no aporta significado. En la diapositiva de la derecha he eliminado todo lo que no contribuye a transmitir el mensaje, que no es otro que la triplicación de las becas en tan sólo cuatro años. El espacio en blanco destaca los elementos positivos y su relación.



La oferta de becas Predoc I3P se ha **triplicado** en cuatro años



A la izquierda, la transparencia original; a la derecha: el resultado final que comunica con sencillez el mensaje nuclear. No es posible eliminar más.



33%
de investigadores
del CSIC son
mujeres



A la izquierda, la transparencia original; a la derecha: el resultado final en el que se ha destilado la esencia del mensaje que se quiere comunicar.

En el segundo ejemplo, la plantilla de la izquierda utiliza una elección de colores muy desafortunada. Hay un exceso de información textual. El gráfico creado en Excel es muy pequeño y su información, redundante. Se ha introducido *clipart* de relleno que no aporta información y sí resta profesionalidad. En general, la transparencia produce una sensación global de

confusión y abarrotamiento. En la filmina de la derecha he extraído el único dato relevante y lo he mostrado junto a una fotografía; he usado su espacio blanco para situarlo en una composición equilibrada.

Deja que tus transparencias respiren. Dales espacio. Cuando sea necesario, aféitalas con la Navaja de Ockham.

Alineación: No ubiques nada en la transparencia arbitrariamente

«Cuando una rejilla funciona bien, los elementos dentro de un diseño se sienten como formando parte de un todo, que forman una unidad.»

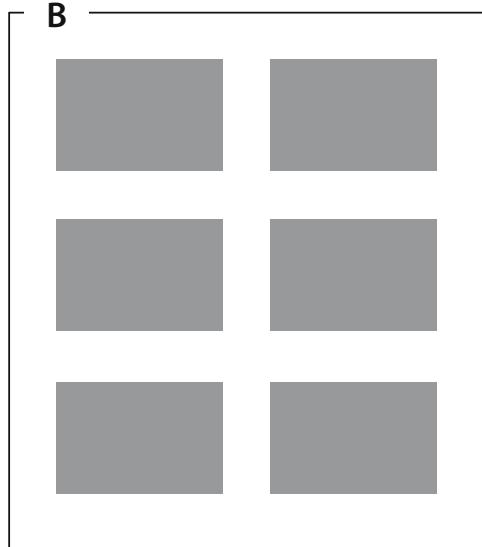
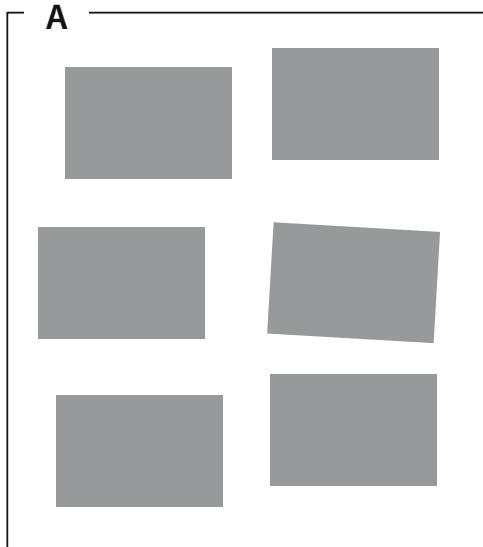
Garr Reynolds,
Presentación zen

Los diseñadores noveles tienden a volcar los elementos textuales y gráficos de cualquier manera sobre la transparencia. El resultado produce el mismo efecto que esos escritorios llenos de papeles, libros, notas, cuadernos, bolígrafos, tazas de café, grapadoras, vasos con rotuladores y lápices, figuritas de *Star Wars*, todo desperdigado sin orden ni concierto. Del mismo modo que resulta arduo encontrar las cosas sobre esos escritorios, si la información de tu transparencia no está alineada correcta-

mente faltarán cohesión entre las unidades visuales aunque estén próximas unas de otras.

No ubiques nada en la imagen arbitrariamente. Todos los elementos deberían tener algún tipo de conexión visual entre sí. Para que parezcan unidos, conectados e interrelacionados, debe existir algún vínculo visual entre los elementos separados. Este vínculo hará que, aunque no estén próximos físicamente, se perciban como una unidad gracias a la información proporcionada por su ubicación en la transparencia. La alineación correcta puede suministrar este vínculo.

La alineación correcta no sólo ayuda a conectar elementos separados en unidades, sino que aumenta la fluencia cognitiva y mejora el aspecto estético. ¿Cuál de las dos diapositivas te resulta más atractiva y más fácil de procesar?



La alineación correcta de los elementos dentro de una transparencia mejora la fluencia cognitiva y el impacto estético.

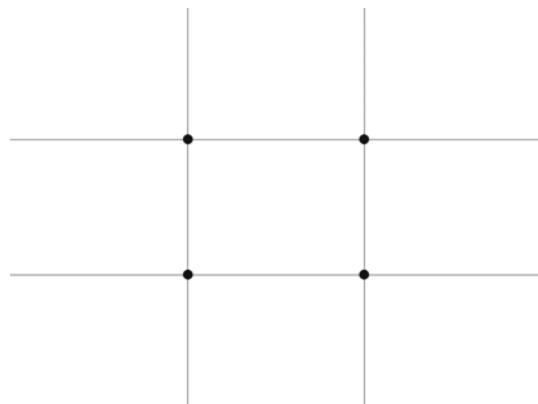
Aplica la Regla de los Tercios en tus presentaciones

El ser humano aborrece el caos y busca el orden para sentirse seguro. Esta necesidad se extiende también al diseño, donde una composición armoniosa expresa el orden de una manera agradable a la vista. Muy pronto, antes incluso del Renacimiento, los artistas se percataron de la preferencia del ojo por los grupos de tres, lo cual condujo a la creación de composiciones en las que el espacio se divide en tercios.

Si eres aficionado a la fotografía, seguro que ya conoces y aplicas en tu arte la Regla de los Tercios:⁸³

Técnica de composición en la que el medio se divide en tercios vertical y horizontalmente.

Gracias a la aplicación de esta regla, se crea una cuadrícula invisible de nueve rectángulos y cuatro puntos de intersección. El elemento primario dentro del diseño se posiciona a continuación en una de las cuatro intersecciones de la cuadrícula. La asimetría de la composición resultante se antoja interesante a la vista y generalmente parece estética.



La Regla de los Tercios divide el medio de trabajo en tercios vertical y horizontalmente. Los fotógrafos la usan profusamente a la hora de situar al sujeto de la foto. Observa el espacio vacío que crea la composición: se le llama «aire» para que «respiré» el sujeto.

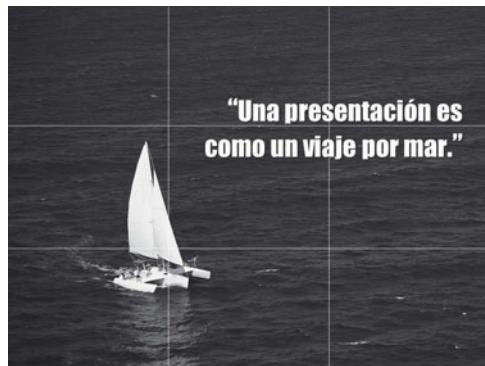
Esta regla se aplica extensivamente en fotografía. Fíjate en la obra de grandes fotógrafos, en los carteles publicitarios de la calle o en los anuncios en las páginas de las revistas. También se aplica en cine, videoclips y anuncios publicitarios en vallas y televisión. Verás como te topas con la Regla de los Tercios en todos los medios de comunicación imaginables. Simplemente, mira.

La Regla de los Tercios generalmente funciona bien, es fácil de aplicar y deberías considerarla cuando compones elementos en las transparencias de tus presentaciones, como el texto y una fotografía. Los programas de creación de presentaciones como PowerPoint y Keynote incorporan guías de dibujo, las cuales pueden utilizarse para ayudar a crear composiciones respetando esta regla. En la siguiente página, he entresacado de mis exposiciones varios ejemplos de composición de filminas utilizando la Regla de los Tercios. He sobreimpreso las guías para que puedas apreciar mejor cómo he alineado los diferentes elementos.



La alineación correcta de los elementos dentro de una transparencia mejora la fluencia cognitiva y el impacto estético.

Varios ejemplos de aplicación de la Regla de los Tercios en la composición de transparencias.



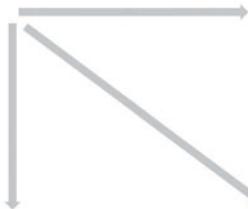
Tampoco tomes esta regla como una ley universal inmutable del diseño. En ocasiones conviene romperla; por ejemplo, cuando el sujeto es simétrico, de forma que puede realizarse el efecto estético si aparece centrado, como en las siguientes transparencias. Fíjate en que los sujetos siguen alineándose verticalmente a lo largo de las dos líneas de tercios.



En casos de extrema simetría, puede violarse parcialmente la Regla de los Tercios y alinear los sujetos en el centro.

La composición es tan importante en una diapositiva como en fotografía o pintura. No coloques sus distintos elementos en cualquier lugar sin ton ni son. La próxima vez considera utilizar (o romper) la Regla de los Tercios y tus composiciones ganarán en equilibrio e interés.

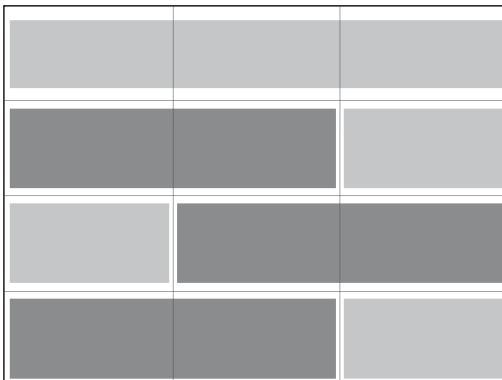
Por otro lado, al margen de la alineación, debes considerar también dónde colocas los distintos elementos en función de su importancia relativa. Los lectores occidentales estamos acostumbrados a leer de izquierda a derecha y de arriba abajo. El recorrido que hace el ojo por una página es el representado en la figura. Los lectores occidentales procesamos la información de una imagen empezando arriba a la izquierda y moviéndonos hacia abajo y hacia la derecha. Captamos antes lo que está más arriba y más a la izquierda y tendemos a considerarlo más importante.



Usa sistemas de rejillas para estructurar la información

La Regla de los Tercios funciona extraordinariamente bien para transparencias sencillas. Al igual que con esta regla, mediante un sistema de rejillas puedes dividir el medio en distintas secciones, con la diferencia de que ahora cada rectángulo más pequeño actuará como contenedor para los elementos de tus diapositivas. El usar una rejilla te permite ajustar con gran precisión la alineación de los elementos y decidir juiciosamente dónde irá cada uno.

Ejemplos de rejilla de 4×3



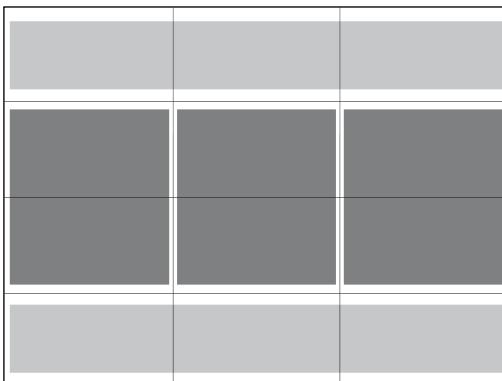
La vida es riesgo ...

Deportes

Tráfico

Trabajo

texto
imagen

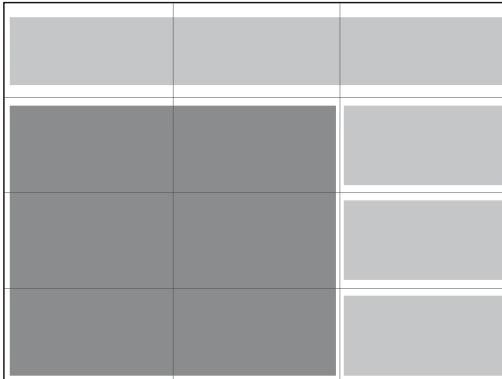


Amenazas a la seguridad más frecuentes en entornos domésticos

Hackers

Malware

Fraudes



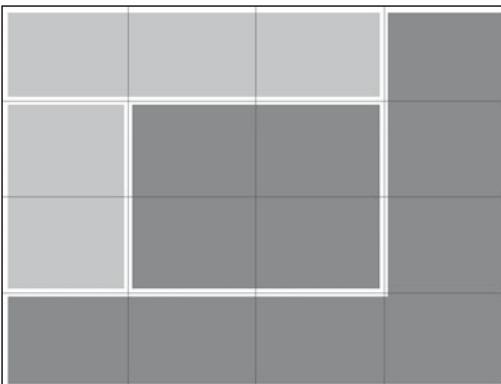
Cibercriminales

¿Qué valor tengo para un hacker?

¿Qué puede hacer conmigo?

¿Cómo puedo encontrarme?

Ejemplos de rejilla de 4×4



DEPORTES URBANOS

Se confirma un año más la tendencia de uso creciente de asesores personales de entrenamiento

TENDENCIA
Desde hace tres años sigue creciendo la demanda de asesores personales en nuestras gimnasias. La conclusión es que **deseamos asesores que contratacen de monitores cualificados y refuercen los planes de formación.** Introduciremos este servicio en todos nuestros materiales de marketing y publicitarios.

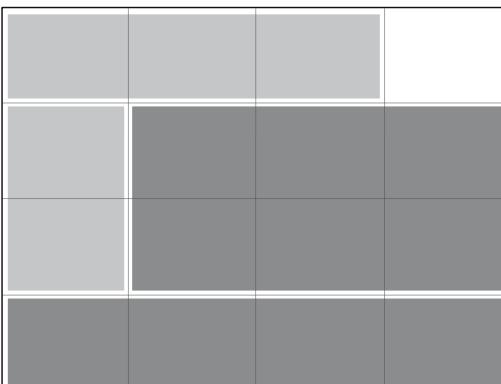
Ingresos por categoría en 2011
(millones euros)

| Categoría | Ingresos (millones euros) |
|-------------|---------------------------|
| Asesores | 77 |
| Ropa | 52 |
| Equipos | 25 |
| Varios | 10 |
| Calzado | 8 |
| Suplementos | 5 |



.URBANGIRL

texto
imagen



DEPORTES OUTDOORS

Está creciendo la demanda de bicicletas de montaña frente a cualquier otro tipo

MÁS VENDIDA

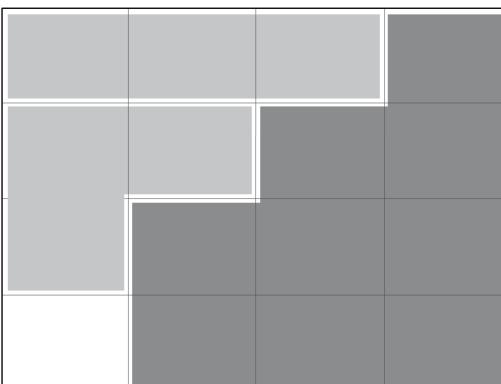
Cross Country XC1000
propósito de las bicicletas de montaña de corta duración (1-2 horas), generalmente en circuitos de entre 5-10 kms.

Ventas de bicicletas en 2011
(en España y resto de Europa)





.URBANGIRL



NUTRICIÓN

El mercado de los suplementos y complementos nutricionales está creciendo a ritmo acelerado

OPORTUNIDAD
Podemos vender suplementos nutricionales y asesores personalizados en todos nuestros gimnasios de España y Europa.

El mercado de los suplementos alimenticios en España registró un **crecimiento anual de 28,3%** en 2011.
Al año el español medio gasta **4 €** en suplementos.

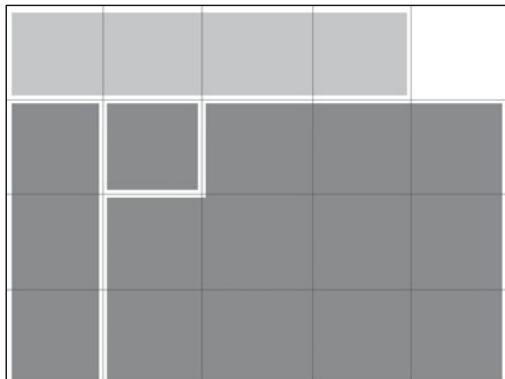
Los deportistas consumen 25 veces más **103,4 €**

Fuente: 2011 Global Food Survey



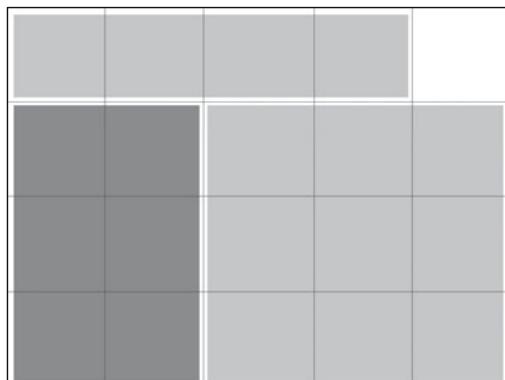
.URBANGIRL

Ejemplos de rejilla de 4×5



SEGURIDAD DOMÉSTICA
El usuario doméstico necesita una solución de seguridad integral que le permita usar el ordenador como un electrodoméstico

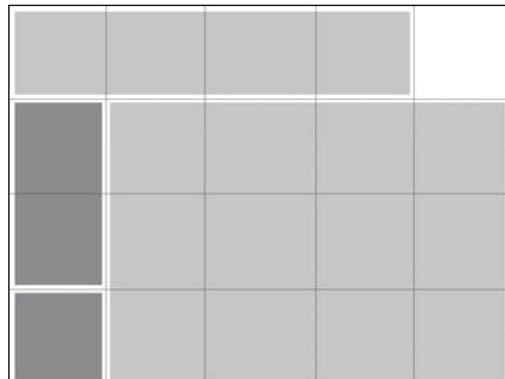
texto
imagen



MEDIDAS DOMÉSTICAS
El último estudio realizado por INSEC revela que la mayoría de los hogares adopta medidas de seguridad aunque insuficientes

| Medidas de seguridad | Niveles de su utilización | | | | | | |
|------------------------------------|---------------------------|-------------|----------------|------|----------|------|------|
| | No utilizo | Me interesa | No me interesa | Poco | Moderada | Alta | Otro |
| Ajustable en el SO o programa | 8.0 | 16.2 | 4.2 | 15.2 | 23.0 | 4.9 | 10.2 |
| Bloqueo de ordenador emergencia | 16.0 | 24.8 | 12.8 | 8.4 | 26.0 | 1.1 | 8.3 |
| Buscador información seguridad | 27.1 | 24.8 | 21.9 | 4.5 | 8.7 | 1.2 | 4.4 |
| Cifrado de documentos o datos | 16.4 | 46.8 | 23.8 | 2.3 | 9.2 | 3.8 | 5.8 |
| Conversas ridículas | 14.0 | 8.8 | 14.3 | 1.5 | 9.7 | 3.5 | 7.8 |
| Copias de restauración del sistema | 21.7 | 31.7 | 16.2 | 3.3 | 9.2 | 3.3 | 6.8 |
| Confidencialidad firewall | 10.0 | 32.4 | 13.8 | 11.2 | 23.8 | 1.2 | 4.9 |
| DNS electrónico | 45.1 | 37.4 | 16.1 | 10.2 | 14.3 | 4.4 | 5.1 |
| Programas anti-spam | 21.8 | 37.4 | 16.1 | 10.2 | 14.3 | 4.4 | 5.1 |
| Programas anti-fraude | 36.2 | 34.8 | 17.8 | 9.6 | 11.7 | 1.9 | 9.3 |
| Programas anti-spam | 16.3 | 22.8 | 21.6 | 7.7 | 16.8 | 2.6 | 14.8 |
| Programas antivirus | 2.0 | 2.8 | 34.8 | 13.1 | 19.7 | 5.5 | 18.3 |
| Programas de control parental | 16.1 | 11.7 | 83.4 | 4.8 | 15.5 | 1.8 | 8.8 |
| Utilización con permisos reducidos | 46.2 | 22.4 | 46.7 | 1.1 | 13.7 | 3.6 | 4.8 |

Fuente: Estudio INSEC sobre uso y confianza en Internet 2011



USOS DEL ORDENADOR
El principal uso al que se destina el ordenador doméstico es participar en todo tipo de redes sociales

Servicios de Internet más utilizados por usuarios españoles

| Red social | Uso |
|----------------|-------|
| redes sociales | 97.4% |
| descargas | 89% |
| información | 76.4% |
| correo | 53.4% |

Las familias más numerosas las realizan más veces en Facebook, Twitter, y en menor medida, también en LinkedIn.

Se utilizan los sitios P2P, con mayor frecuencia en BitTorent y en menor medida en eMule.

Las familias más numerosas de las personas que navegan en Google+, en Wikipedia y en medios online tienen más hijos y son más jóvenes.

Las familias más numerosas con hijos, más y en edad media de 35 años, realizan más descargas.

Fuente: Estudio INSEC sobre uso y confianza en Internet 2011

Repetición: Repite algún aspecto de diseño en toda la transparencia

«Cada transparencia individual y cada presentación deberían sentirse como parte de un todo unificado.»

Garr Reynolds,
Presentación zen

Todas las transparencias, hasta las menos profesionales, suelen rebosar de ejemplos de repetición: el mismo tamaño y fuente para los títulos, el mismo boliche para las viñetas, las mismas cabeceras y pies con logos, números de página, etc. No te detengas ahí. Da el siguiente paso hacia el diseño profesional utilizando la repetición de manera consciente en tus imágenes. Es la repetición de ciertos elementos dentro de cada diapositiva y de unas a otras lo que las dota de consistencia interna.

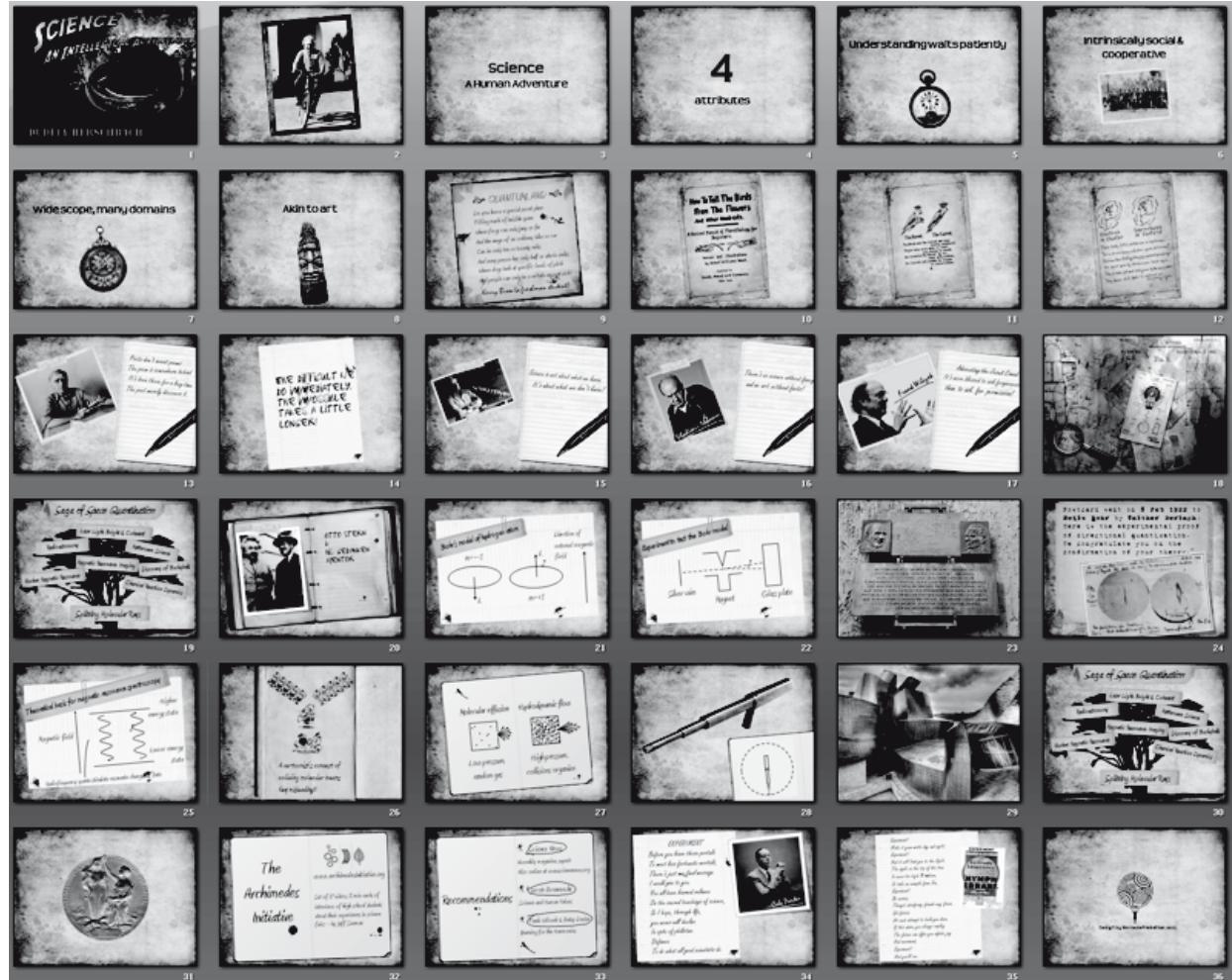
La repetición de elementos visuales dentro de las filminas refuerza y unifica aspectos que de otra manera pasarían inadvertidos. La repetición de elementos en las transparencias de la misma presentación resulta crítica para alcanzar consistencia. La repetición añade interés a una imagen haciéndola más atractiva y provocando que el lector se fije más en ella. Permite acentuar los elementos que deseas destacar.

Una buena plantilla dota de coherencia interna a una presentación

La mejor manera de aplicar este principio a una presentación consiste en utilizar plantillas, de manera que el aspecto sea consistente a lo largo de todas las transparencias e incluso para transmitir una imagen corporativa consistente a lo largo de varias charlas. Una plantilla usada consistentemente comportará que emplees los mismos tipos y tamaños de fuente con colores idénticos en títulos, listas de viñetas, tablas y gráficos. Además, una vez creadas, las plantillas facilitan los cambios: basta realizarlos en el patrón y automáticamente se propagarán a todas las transparencias que lo adoptaron.

Sabes que una presentación es consistente cuando al introducir en ella una filmina tomada de otra presentación canta a la legua. En líneas generales, la consistencia exige usar el mismo fondo, la misma tipografía con tamaños similares, el mismo tema, la misma forma de incluir fotografías u otros elementos multimedia, los mismos colores, la misma alineación de los objetos en una cuadrícula, las mismas animaciones y transiciones, el mismo estilo de imágenes; en definitiva, dotar de un marcado carácter personal al elemento visual de la presentación.

Las plantillas dotan de coherencia interna a las presentaciones. El objetivo de la plantilla corporativa debe ser ayudar a los trabajadores a crear diseños elegantes y simples, pero sin constreñir su creatividad.



Transparencias creadas para el premio Nobel de Química, Dudley Herschbach.

Contraste: Haz muy diferentes los elementos diferentes

«Sin contraste, estás muerto.»

Paul Rand, diseñador

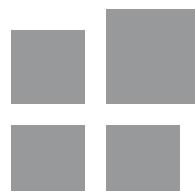
Contraste significa diferencia. Del mismo modo que nos gustan los contrastes en las historias, en la música, en la comida y en todas las demás facetas de nuestra vida, nuestro ojo busca y desea el contraste en los diseños. Destacar contrastes entre los elementos de una transparencia es una de las mejores formas de añadir interés a su diseño. La diferencia entre los elementos puede consistir en las oposiciones siguientes:

- **Tamaño:** grande, pequeño; grueso, delgado; gran interlineado, pequeño interlineado.
- **Forma:** redondo, cuadrado; líneas rectas, líneas curvas.
- **Tono o color:** apagado, vivo; fuerte, suave; blanco, negro.
- **Orientación:** vertical, horizontal; hacia la derecha, hacia la izquierda; recto, girado.
- **Posición:** alineado a la derecha, alineado a la izquierda; cerca, lejos.

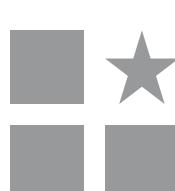
- **Textura:** suave, rugosa; metal, madera.
- **Tipografía:** fuente antigua, fuente moderna; negrita, romana; mayúsculas, minúsculas.

Por supuesto, pueden (y deben) combinarse armoniosamente entre ellos. Eso sí, cuanto más acentuado sea el contraste, más efectivo resultará y más llamará la atención. ¡No te cortes! El contraste entre dos elementos se crea cuando son verdaderamente diferentes. Si sólo son *un poco* diferentes, entonces no hay auténtico contraste y no conseguirás el efecto deseado.

El contraste ayuda además a crear jerarquías en la presentación de la información dentro de la transparencia. Por ejemplo, interpretamos elementos de mayor tamaño como de mayor importancia; los que tienen un tono más fuerte o más vivo se consideran más relevantes que los apagados o difuminados; lo que está encima se entiende más importante que lo que está debajo; lo que está a la izquierda, anterior a lo que está a la derecha, y así sucesivamente.



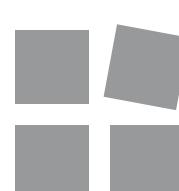
tamaño



forma



tono/color



orientación



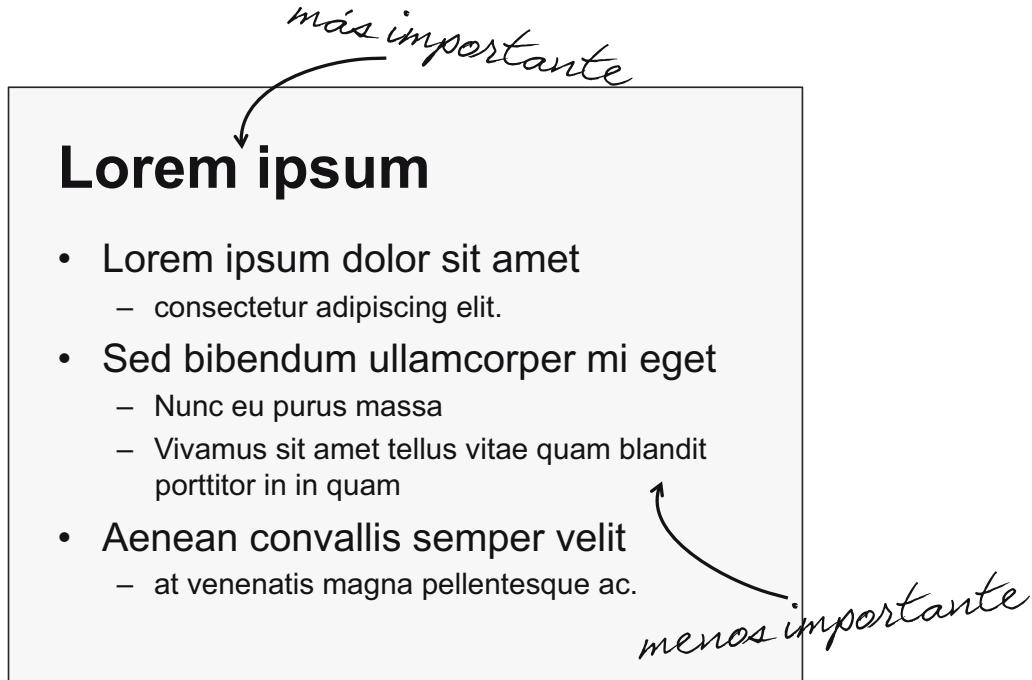
posición

El tamaño relativo, la orientación en capas y los distintos tonos hace que, a pesar de tratarse de un lienzo plano, la transparencia comunique sensación de profundidad.



Las plantillas tradicionales de PowerPoint y de todo tipo de documentos utilizan el contraste entre fuentes, tamaños, posición, peso y colores de las letras para denotar relaciones jerár-

quicas entre los elementos textuales, como pone de manifiesto la siguiente figura.



La posición (más arriba y más a la izquierda), el peso (negrita) y el tamaño (más grande) se utilizan conjuntamente en una transparencia para transmitir la relación jerárquica entre sus elementos

Además de contribuir al interés y atractivo visual, el contraste sirve para organizar la información dentro de una transparencia. El buen uso del contraste guiará inmediatamente al lector sobre qué es lo más importante y cómo debe moverse la vista de un elemento al siguiente.

Maximiza la relación entre señal y ruido

La relación entre señal y ruido (SNR) es un principio de diseño tomado prestado de las telecomunicaciones y que puede aplicarse con igual efectividad al mundo de las presentaciones, especialmente a la hora de mostrar información en pantalla. En diseño gráfico, la SNR puede expresarse de la siguiente manera:⁸⁴

La proporción entre información relevante e irrelevante en pantalla.

Toda comunicación implica la creación, transmisión y recepción de información. Durante cada etapa de este proceso, la información (la señal) va degradándose a medida que se añade información extraña (el ruido). El ruido diluye la información útil sepultándola bajo información inútil. El objetivo del buen diseño consiste, por lo tanto, en maximizar la señal y minimizar el ruido para dar lugar a una SNR lo más alta posible.⁸⁵

Dado que existe un límite biológico a la capacidad de procesamiento de información del cerebro, apuntar a una SNR elevada facilitará las cosas para la audiencia. Comprender una

transparencia ya puede ser un trabajo suficientemente duro, sin necesidad de que existan elementos extemporáneos que, lejos de apoyar el mensaje fundamental, distraen o confunden.

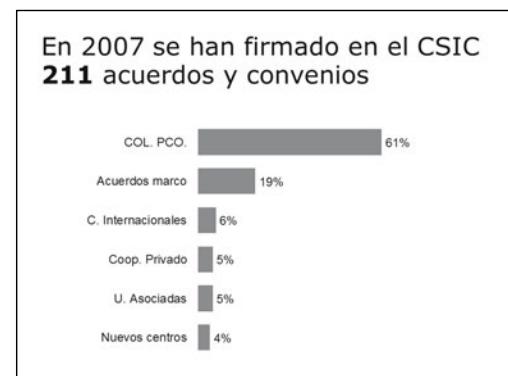
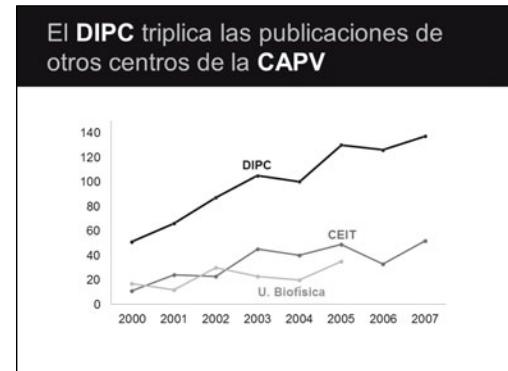
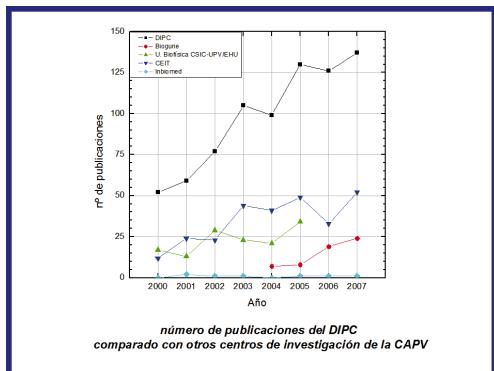
Asegurar una SNR lo más alta posible significa comunicar (diseñar) claramente el mensaje con la mínima degradación posible. La degradación del mensaje visual puede ocurrir por muchos motivos:

- Selección de gráficas inadecuadas.
- Utilización de etiquetas e iconos ambiguos.
- Proliferación de logos, cabeceras y pies con textos no relacionados con el mensaje de la transparencia.
- Adición de imágenes irrelevantes para decorar.
- Sobrecarga de información en una sola transparencia.
- Etc.

En otras palabras, si un elemento puede eliminarse sin comprometer el mensaje visual, debería considerarse seriamente minimizarlo o eliminarlo por completo. Por ejemplo, las líneas y cuadrículas en tablas y gráficas pueden hacerse más finas, aligerarse o eliminarse. Los pies de transparencias, los logos, los dibujos decorativos, el nombre del autor, el título de la ponencia, el nombre del congreso, la filiación, los números de página y las fechas pueden eliminarse con gran beneficio para la SNR.

En la siguiente página he tomado varias transparencias y las he reelaborado simplificándolas para aumentar su SNR. Examínalas y considera en cuáles se ve mejor la información.

Proceso de eliminación de ruido en diseño de transparencias



| TOMATES | | |
|---------|------------------------------------|--|
| | PRODUCCIÓN Millones de unidades | TIERRA PRODUCTIVA Millones de hectáreas |
| 2007 | 1,58 | 13,7 |
| 2008 | 1,74 | 14,3 |
| 2009 | 1,96 | 14,8 |
| 2010 | 2,01 | 15,4 |
| 2011 | 2,45 | 15,9 |

transparencias originales

| | Tomates | |
|------|------------------------------------|--|
| | Producción Millones de unidades | Tierra productiva Millones de hectáreas |
| 2007 | 1,58 | 13,7 |
| 2008 | 1,74 | 14,3 |
| 2009 | 1,96 | 14,8 |
| 2010 | 2,01 | 15,4 |
| 2011 | 2,45 | 15,9 |

versiones simplificadas

Aplica los cuatro principios al diseño de transparencias

«La simplicidad es la máxima sofisticación.»

Leonardo da Vinci

Observa la aburrida y triste transparencia de título de la figura 1 de la página siguiente: centrada, equiespaciada para llenar homogéneamente toda la transparencia. Cada línea parece un elemento en sí mismo: si no te detienes a leer el texto, dará la impresión de contener seis unidades de información independientes.

En la figura 2 he usado el principio de proximidad; en primer lugar, para agrupar los elementos relacionados en dos unidades independientes: el título con el subtítulo y el nombre del autor con la fecha, y en segundo lugar, para separar mediante espacio vacío ambas unidades. Ahora se perciben claramente dos grupos de información separados.

En la figura 3 he utilizado el principio de alineación para conectar las dos unidades visuales. Aunque puede argüirse que la transparencia de la figura 2 también está compuesta con una alineación central, el usar una alineación a la derecha o a la iz-

quierda (como en la figura 4) proporciona una línea más fuerte para facilitar el seguimiento visual. Normalmente, la alineación a derecha o izquierda proporciona un acabado más profesional que la central.

En la figura 4 he aplicado el principio de repetición interna a la transparencia. He repetido el tipo de fuente en el **título** y en el **nombre** del autor, lo cual refuerza su conexión, aunque estén muy alejados uno de otro. Además, he usado negrita para ambos a fin de enfatizar su relación y aumentar el contraste. He desplazado la alineación a la izquierda para demostrar que en este caso el efecto es similar.

En la figura 5 he acentuado aún más el contraste añadiendo sendas cajas negras bajo el título y el nombre del autor, los dos elementos cuya relación quería resaltar.

Se puede añadir mayor interés al diseño utilizando una imagen. ¿Te parece la transparencia de la figura 6 más interesante que las anteriores?

En todo el resto de esta parte volveré una y otra vez sobre estos cuatro principios básicos de diseño.

► 1

El Arte de Presentar tu Plan de Negocio

Cómo planificar, estructurar, diseñar y exponer tus ideas

Gonzalo Álvarez Marañón

Mayo 2012

► 2

El Arte de Presentar tu Plan de Negocio

Cómo planificar, estructurar, diseñar y exponer tus ideas

Gonzalo Álvarez Marañón

Mayo 2012

► 3

El Arte de Presentar tu Plan de Negocio

Cómo planificar, estructurar, diseñar y exponer tus ideas

Gonzalo Álvarez Marañón
Mayo 2012

► 4

El Arte de Presentar tu Plan de Negocio

Cómo planificar, estructurar, diseñar y exponer tus ideas

Gonzalo Álvarez Marañón
Mayo 2012

► 5

El Arte de Presentar tu Plan de Negocio

Cómo planificar, estructurar, diseñar y exponer tus ideas

Gonzalo Álvarez Marañón
Mayo 2012

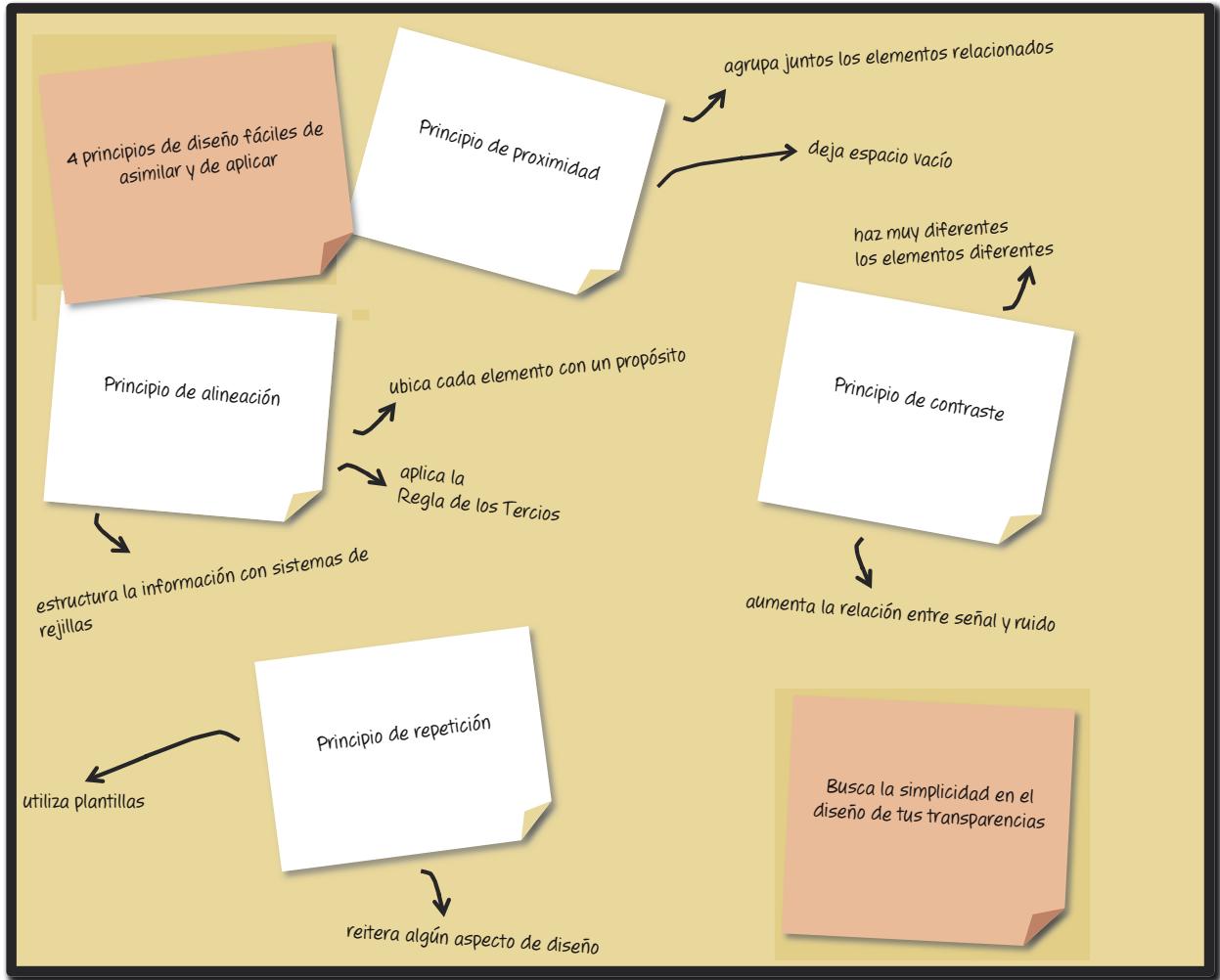
► 6

El Arte de Presentar tu Plan de Negocio

Cómo planificar, estructurar, diseñar y exponer tus ideas



Gonzalo Álvarez Marañón
Mayo 2012



Capítulo 14

Escribe textos legibles

«No hay mejor receta para el fracaso que asegurarte de que la audiencia es incapaz de leer el texto de tus transparencias.»

Stephen M. Kosslyn,
Clear and to the point

La tipografía usada para escribir el texto de tus transparencias cumple una doble función: por un lado, posee un valor utilitario al permitir que la audiencia lea el texto, y por otro, incorpora un valor estético. El impacto de la tipografía es tan elevado que puede afectar al sentido de las palabras.

Nunca deberías seleccionar la tipografía alegremente ni utilizar la primera que te aparece por defecto cuando abres tu programa de creación de presentaciones. La forma, tamaño, color, peso y textura de las letras afectarán sutilmente al signifi-

ficado y las emociones interpretados por la asistencia al ver tus transparencias. Debes armonizar conscientemente el uso de la tipografía para crear presentaciones equilibradas y que comuniquen tu mensaje con decisión.

En este capítulo, tras una explicación general sobre el uso de fuentes en presentaciones, exploraré las situaciones más frecuentes en las que se introduce texto en una transparencia:

- Listas de viñetas.
- Títulos de transparencias.
- Mensajes.
- Tablas.
- Ecuaciones.
- Citas.
- Referencias.

Retorna a las fuentes

«La tipografía es una voz; sus cualidades y características comunican a los lectores un significado más allá de la mera sintaxis.»

Ban Comic Sans Manifesto

El término *fuente* en tipografía se refiere a la apariencia general de las letras. Las fuentes pueden variar en cuanto al tipo (Verdana o Times New Roman), el estilo (**negrita** o *cursiva*), el tamaño y el color. Aunque los programas de creación de presentaciones incorporan un número enorme de fuentes, lo cierto es que no todas ellas son igualmente apropiadas para estos actos.

Una de las preguntas que con mayor frecuencia me plantean mis clientes es: «¿Qué fuente utilizo en mis transparencias?». Mi respuesta corta: una que se lea con facilidad (legibilidad por encima de todo), que refleje tu personalidad (o la de tu empresa) y que os haga sentir a gusto a ti y a tu audiencia (algunas fuentes son inquietantes). Para mí, lo ideal es que la fuente no llame la atención sobre sí misma. Y si quieres mayor concreción, te diré que, para distinguirte de la multitud, no uses Calibri, la fuente predeterminada de PowerPoint.

A continuación te proporciono mi respuesta larga: una serie de claves para incluir texto en tus diapositivas, basadas en los resultados de la investigación en neurociencia cognitiva.⁸⁶

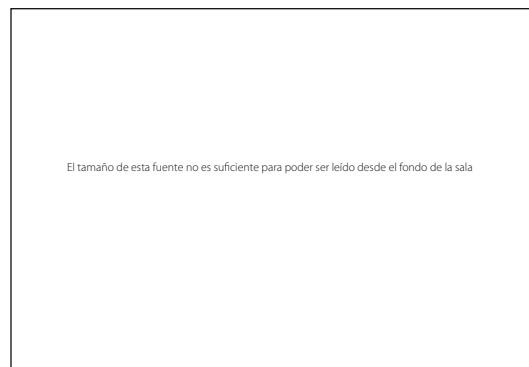
Asegúrate de que el tamaño es suficientemente grande para ser leído sin esfuerzo

De acuerdo con una encuesta publicada en 2011,⁸⁷ la tercera característica más irritante durante una presentación es el uso de texto tan pequeño en las transparencias que éste no puede ser leído. Se trata efectivamente de uno de los errores más comunes cometidos por profesionales en todo el mundo. Olvidamos que el texto completo de cada filmina debería poder leerse desde el fondo de la sala. Sí, desde el fondo de la sala. Cuando añadas texto de tamaño reducido, piensa en lo siguiente: si no

puede leerlo toda la audiencia, ¿para qué ponerlo? ¿Lo pones para ellos o lo pones para leerlo tú porque no te sabes tu propia charla? ¿O lo pones porque quieres repartir tus transparencias como documento?

La objeción más frecuente que me encuentro entre mis clientes cuando les animo a utilizar un tamaño grande para las fuentes es que «entonces no me cabe todo en una transparencia». Exacto. Ésa es la idea. Este consejo exige que cada diapositiva contenga poco texto, ya que de otra forma sería imposible aumentar su tamaño. Estás creando presentaciones, no documentos. Cuanto menos texto y más grande, mejor. Los asistentes no quieren leer filminas, quieren que les cuenten la historia.

Antes de tu próxima exposición, siéntate en el fondo de la sala y averigua si puede leerse el texto de tus transparencias. En caso negativo, ¡aumenta su tamaño! Las imágenes son una herramienta de amplificación de tu mensaje, no una muleta. Tú eres el protagonista y no PowerPoint.



El tamaño de esta fuente no es suficiente para poder ser leído desde el fondo de la sala

Evita poner todo en mayúsculas, todo en cursiva o todo en negrita

Si todo está destacado, entonces nada destaca. Usa una mezcla de mayúsculas y minúsculas. Cuando todo está en mayúsculas, las letras son más similares unas a otras, lo cual dificulta su legibilidad. Y ADEMÁS PARECE QUE GRITAS. Recuerda el

principio de contraste del capítulo anterior: si quieres que algo destaque, diferéncialo claramente del resto. Pero si lo diferencias todo, entonces ya nada es importante.

Utiliza la fuente normal si es posible, no uses negrita o cursiva más que para una o dos palabras. La cursiva es difícil de leer en textos largos y la negrita resulta más difícil de discernir que las letras normales.

NO PONGAS TODO EN MAYÚSCULAS

ni pongas todo en cursiva

ni pongas todo en negrita

Nunca subrayes

El subrayado corta la parte inferior de las letras de líneas descendentes (como p y g), lo cual las vuelve más difíciles de identificar. Si lo que buscas es enfatizar una palabra, entonces emplea negrita o cursiva o cambia el color de la fuente.

Mejor no subrayes

Utiliza diferentes colores solamente para enfatizar o para indicar distintas clases de información

Los publicistas de Broadway saben bien que los cambios de color atraen la atención. En consecuencia, también esperamos que los cambios de color acarreen cambios de contenido. Por lo tanto, no cambies el color salvo para enfatizar o distinguir entre diferentes clases de información. Si se cambia el color de más de una palabra, la audiencia las agrupará (principio de proximidad). Conviene evitar utilizar más de tres colores por transparencia e incluso por presentación, ya que abrumarían al auditorio y desbordarían su capacidad de memoria de corto plazo. Y nunca cambies los colores caprichosamente por motivos *decorativos*.

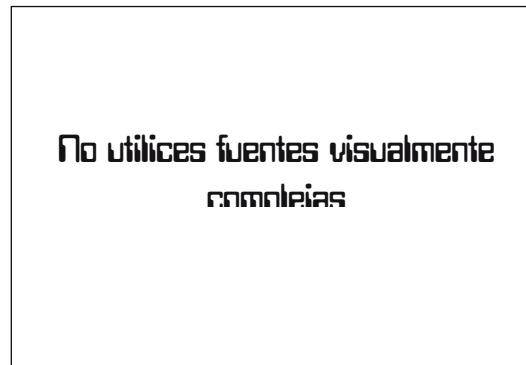
Emplea diferentes fuentes solamente para enfatizar o para indicar distintas clases de información

No uses fuentes variadas caprichosamente porque crees que decoran. Maneja siempre la misma fuente y cámbiala sólo cuando quieras señalar un cambio de importancia o de categoría (principio de contraste). Al igual que con los colores no deberías servirte nunca de más de tres fuentes para una presentación. De hecho, en una transparencia es mejor que no haya más de dos fuentes distintas.

No cambies la **fuente caprichosamente** por motivos decorativos

Utiliza fuentes que sean fáciles de leer

Una vez más, el principio de la Navaja de Ockham o de la simplicidad también se aplica al elegir la tipografía para las diapositivas de tu intervención. Tal vez puedes pensar que una fuente extravagante te hará parecer sofisticado. Pues no. Aunque a ti te parezca estupenda, la audiencia la percibirá como un obstáculo. En lugar de mejorar el diseño, conseguirás que la gente deba esforzarse más para descifrar el texto de tus transparencias. Tu objetivo fundamental a la hora de elegir una tipografía u otra debe ser su claridad y legibilidad en la pantalla durante la presentación. Que quede bien en papel impreso no significa que se lea bien en una sala en penumbra sobre una pantalla de pobre resolución y escasos lúmenes.



Usa fuentes sin serif

Los tipos de letra se dividen en dos grandes familias: con serif y sin él. Los tipos con serif (tales como Times New Roman o Garamond) presentan pequeños pies y ganchos al final de las líneas; los tipos sin serif (como Arial o Verdana) solamente presentan rasgos rectilíneos. En la pantalla de una sala de conferencias con baja iluminación, los tipos sin serif se leen mejor que los serif precisamente por carecer de esos pequeños pies y ganchos. Por consiguiente, cuando tengas que elegir el tipo de letra de tu próxima presentación, decántate por uno sin serif. Los ojos de tu audiencia te lo agradecerán.

serif

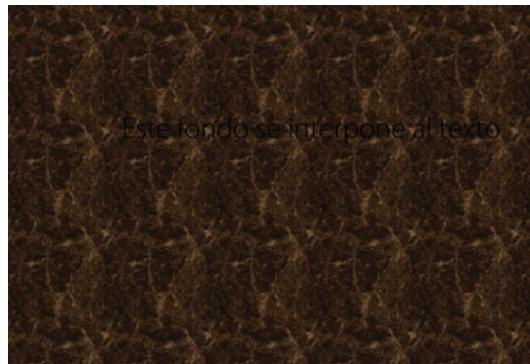
Las fuentes con serif se leen con dificultad

serif

Utiliza fuentes sin serif

Asegúrate de que los oyentes pueden discriminar con facilidad el texto del fondo

Los programas de creación de presentaciones como PowerPoint o Keynote proporcionan muchos fondos muy llamativos, los cuales suelen plantear un problema importante: el fondo es tan prominente o similar al texto que resulta difícil leer las palabras de la filmina. Si deseas utilizar esos fondos o incluir fotografías como fondo, debes disminuir su contraste para que queden relegados al segundo plano y utilizar un color de fuente para el texto que contraste poderosamente con ellos (principio de contraste).



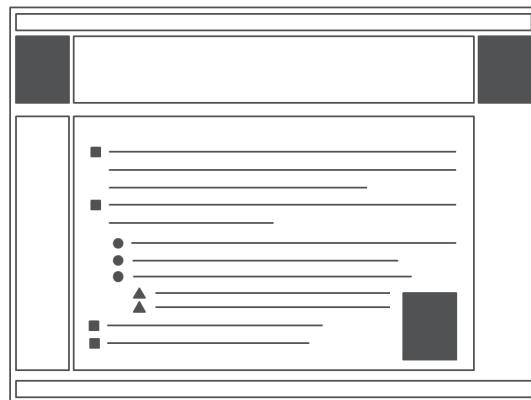
Este fondo se interpone al texto

Las listas de la compra son para el supermercado

«Si lees tus transparencias, pareces idiota.»

Rick Altman,
Why most PowerPoint presentations suck

La sabiduría popular dicta que la forma canónica de preparar presentaciones consiste en llenar las transparencias de listas de viñetas (también llamadas boliches). Esta forma de hacer diapositivas está tan imbricada en nuestro cerebro, que pocos se plantean siquiera que puedan existir maneras alternativas de presentar la información. Se ha llegado a asumir como ley inmutable del universo que una filmina debe constar de un título seguido de una lista de viñetas. Desgraciadamente, nadie, ni el mejor orador del mundo, puede dar una buena conferencia con transparencia tras transparencia llena de listas de viñetas. Y si alguien quiere molestar en buscar culpables, puede apuntar un dedo acusador hacia PowerPoint y demás programas, con sus plantillas predefinidas para presentaciones, como las de la siguiente figura.



Las diapositivas atiborradas de viñetas no sirven para una presentación atractiva y eficaz. Resultan nocivas por muchos motivos:

- Se basan exclusivamente en texto, lo cual dificulta la asimilación del contenido si el orador repite verbalmente el mismo texto. Aunque parezca mentira, los estudios revelan que texto y voz repitiendo lo mismo no sólo no se refuerzan, sino que se anulan.⁸⁸
- Incitan a los oradores a leer el texto de la pantalla en lugar de expresarse libremente con sus propias palabras. Si lees tus transparencias, pareces idiota.
- Cuando el ponente lee listas, da la espalda al público. Como la serpiente que hipnotiza a su presa, el orador nunca debe perder el contacto visual con el público o rompería el hechizo que los mantiene unidos.
- Cuantos más elementos haya en las listas y más palabras en cada elemento, más pequeño es el tamaño de la letra y menos se lee más allá de la quinta fila. El público tiene derecho a ver todo el contenido de las transparencias, sin importar la fila en la que se siente.
- Si están todos los elementos de la lista en la pantalla, mientras el orador lee uno, el público tiende a leer los siguientes. ¡Y el público siempre es más rápido leyendo! Cuando la audiencia llega al final, ya no sabe qué hacer para entretenerte.
- Las presentaciones con listas de viñetas, es decir, predominio del texto sobre la imagen, aburren mortalmente, incluso al auditorio más entregado.
- **Si todo está en las transparencias, entonces ¿para qué estás tú?**

Aunque todo el mundo lo haga, no hay ninguna razón para usar listas de viñetas en cada transparencia. Puedes eliminarlas de tus exposiciones apoyándote en dos estrategias básicas:

- Segmentar el contenido.
- Usar la creatividad para enmascarar las listas de viñetas.

Segmenta el contenido de una transparencia en varias

Puedes partir de una presentación tradicional con sus títulos y viñetas e ir segmentando cada transparencia en varias: una para el título y otras tantas como viñetas en la diapositiva original. Este método resulta especialmente eficaz cuando la filmina

contenga varias ideas diferentes, como en la figura. Combinándolo con un diseño simple, natural y elegante, a menudo utilizando fotografías de calidad profesional, se consigue un resultado memorable.

Puedes utilizar una transparencia para contar cada punto de la lista de viñetas. Si dominas tu material, te basta ver el título y la foto para saber de qué tienes que hablar.

► Antes

Aplicaciones prácticas del caos

- **Biología**
 - Control de poblaciones, ritmos cardíacos, estructuras vegetales, etc.
- **Neurología**
 - Estudio de desórdenes cerebrales y patologías diversas
- **Meteorología**
 - Evolución de modelos meteorológicos
- **Economía**
 - Fluctuaciones de mercados financieros
- **Comunicaciones**
 - Sincronización de osciladores caóticos
- **Criptografía**

► Despues

Aplicaciones prácticas del caos

Biología

Neurología

Meteorología

Economía

Comunicaciones

Criptografía

A series of six smaller slides, each with a title and an image. The titles correspond to the applications listed on the original slide: Biología (two cheetahs), Neurología (neuron network), Meteorología (hurricane over Earth), Economía (financial documents), Comunicaciones (two people with a mobile phone), and Criptografía (a chain).

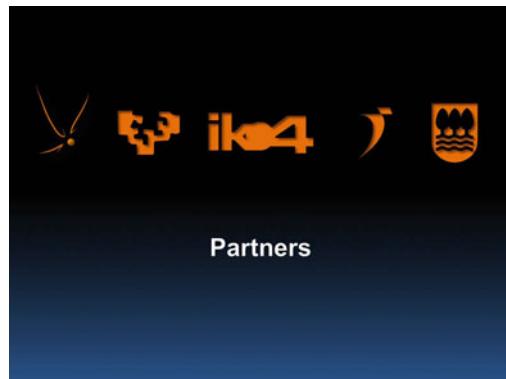
Cuando el contenido de los elementos de la lista de viñetas lo permita, también puedes presentarlo de manera visual. Por ejemplo, una lista de patrocinadores puede sustituirse por sus logos, o una enumeración de colaboradores, por sus fotografías, como en la figura.

La primera transparencia está abarrotada y mezcla distintos conceptos. En las otras dos, he separado los socios y el comité asesor internacional, incluyendo fotografías de las personas.

► Antes



► Despues



Cuando segmentes tus transparencias, recuerda que debes plasmar una sola idea por cada una de ellas y mantenerlas simples.

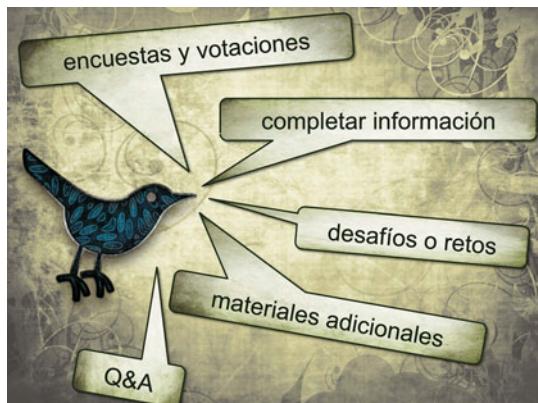
En resumen, las filminas deberían ser visuales, cada una con un mensaje claro y tan poco texto como sea posible. Salvo que resulte absolutamente necesario, convendría evitar las listas de viñetas, por ejemplo, segmentándolas en varias diapositivas. ¿Y en esos casos en los que resulta inevitable incluirlas y sería inapropiado segmentarlas?

Usa la creatividad para enmascarar las listas de viñetas

Deja volar tu imaginación. Puedes presentar listas de viñetas de forma creativa, buscando motivos gráficos para presentar los conceptos, de manera que no parezcan listas de viñetas. Normalmente, necesitarás combinar esta estrategia con fotografías de calidad profesional y utilizar poco texto, ya que de otra forma no conseguirás diseños simples y armoniosos. Recuerda: menos es más.

Las medidas de seguridad deben ser adecuadas al contexto

Cortafuegos **Antivirus** **Actualización**



Consejos para el uso de listas de viñetas

No me entiendas mal. Las listas de viñetas constituyen una forma conveniente de enumerar elementos. No estoy diciendo que no debas usarlas bajo ninguna circunstancia. Lo que defiendo es que no deberías utilizarlas indiscriminadamente en todas y cada una de tus transparencias, sino sólo cuando tienes listas de elementos que mostrar. Empléalas raramente y después de haber considerado otras opciones para mostrar la información de una forma alternativa que refuerce mejor el mensaje.

No siempre puedes o debes prescindir de las listas. Existen situaciones en las que suponen la mejor manera de presentar la información. Por ejemplo, para detallar las especificaciones de un producto o enumerar los pasos de un proceso. Ten en cuenta que la gente se cansará rápidamente si muestras una y otra vez transparencias con listas y listas de viñetas. Así que úsalas con precaución y medida. No se trata de que las elimines completamente, sino de que te sirvas mejor de ellas. Cuando consideres que representan la mejor opción, plántate los siguientes interrogantes para ayudarte a hacerlas lo más eficaces posible.

¿Cuántas viñetas incluir en una diapositiva? Mi recomendación fundamental es: cuantas menos, mejor.

¿Cuántas palabras incluir en una misma línea? Yo te devolvería la pregunta: ¿por qué no tres? Cuantas más palabras utilizas, más se parecerá a una frase completa y terminarás leyéndola. No pongas cada palabra de una frase, sino sólo las palabras clave.

¿Cómo presentar las viñetas de la lista? Mejor de una en una. Para asegurarte de que la atención de la audiencia no deambula por todos los elementos de tu diapositiva, puedes desvanecer o rebajar el contraste de todas las partes de la transparencia excepto la que estés discutiendo en cada momento. De esta manera, el público (y tú también) es consciente de que existen más elementos en la imagen, pero no se sentirá distraído por ellos. Es como el foco que va iluminando a unos músicos u otros sobre el escenario. Presenta las listas de viñetas individualmente, destacando una por vez al avanzar, y termina de hablar sobre cada una antes de pasar a la siguiente. Como se ilustra en la segunda transparencia, puedes poner en gris o bajar el contraste de las viñetas que ya has comentado, de manera que la atención de la asistencia se dirija justamente al material sobre el que deseas atraer la atención (principio de contraste).

► Antes

La audiencia leerá todas las viñetas mientras hablas

1. Quiero que ahora prestes atención a esta idea
2. Quiero que luego prestes atención a esta otra idea
3. Quiero que más tarde prestes atención a esta última idea

► Despues

La audiencia se centrará en la viñeta en la que estás

1. Quiero que ahora prestes atención a esta idea
2. Quiero que luego prestes atención a esta otra idea
3. Quiero que más tarde prestes atención a esta última idea

Da tiempo a los asistentes a leer cada viñeta antes de pasar a la siguiente. Que no te ocurra que tú estás diciendo una cosa mientras la gente intenta leer otra.

Respecta la Regla del Cuatro. Emplea información jerárquica con no más de cuatro elementos en cada nivel. Si tienes que presentar más de cuatro conceptos o elementos, organízalos en categorías y muestra cada una de ellas en una transparencia separada. Previamente, exhibe la filmina con todas las categorías para proporcionar el contexto a la audiencia.

Utiliza el mismo símbolo de viñeta para cada elemento de la diapositiva y no lo cambies salvo que signifique una variación de categoría. Por ejemplo, puedes usar un cuadrado para el primer nivel, un círculo para el segundo, y así sucesivamente. Utiliza consistentemente el mismo símbolo de unas transparencias a otras (principio de repetición). Una excepción a esta regla se presenta cuando te sirves de formas, iconos u otros elementos gráficos para dirigir la atención y hacer más concreta la idea reflejada en la viñeta, como en las siguientes transparencias.

► Antes

La audiencia leerá todas las viñetas mientras hablas

1. Quiero que ahora prestes atención a esta idea
2. Quiero que luego prestes atención a esta otra idea
3. Quiero que más tarde prestes atención a esta última idea

► Despues

La audiencia se centrará en la viñeta en la que estás

1. Quiero que ahora prestes atención a esta idea
2. Quiero que luego prestes atención a esta otra idea
3. Quiero que más tarde prestes atención a esta última idea

Usa números para las listas numeradas. Cuando el título de la transparencia anuncia una lista numerada, en lugar de mostrar viñetas (cuadrados, círculos, triángulos, guiones, etc.), utiliza números, como en la transparencia de la derecha. Cuando la audiencia lee «cuatro» y luego ve la lista con los números 1, 2, 3, 4, percibe un sentido de continuidad del título al texto (principio de repetición). Además, resulta más fácil dirigir la atención de los oyentes: puedes decir que se fijen en

el paso 2 en lugar de en el segundo boliche. Esta ventaja se pone de manifiesto especialmente en el caso de listas largas. Por último, una lista numerada transmite una sensación de plenitud: da la impresión de que hay cuatro pasos y sólo cuatro para hacer presentaciones, y una vez cubiertos se considera que se ha completado el trabajo, mientras que con viñetas parece que siempre podrían venir más, nunca se sabe cuándo detenerse.

► Antes

Cuatro pasos para crear presentaciones exitosas

- **Planifica:** Antes de hablar en público, piensa en privado
- **Estructura:** Selecciona y ordena tus ideas
- **Diseña:** Comunica visualmente
- **Expón:** Comunica con todo tu ser

► Despues

Cuatro pasos para crear presentaciones exitosas

1. **Planifica:** Antes de hablar en público, piensa en privado
2. **Estructura:** Selecciona y ordena tus ideas
3. **Diseña:** Comunica visualmente
4. **Expón:** Comunica con todo tu ser

El título es el elemento más importante de la transparencia

«El título es el elemento más importante porque dirige todas las decisiones que tomarás sobre el resto de la transparencia.»

Bruce Gabrielle,
Speaking PowerPoint

Cuando aparece una nueva transparencia, estás planteando un rompecabezas a la audiencia: en el instante en que se proyecta, su atención se aparta de ti y se centra en la filmina, la cual tratará de interpretar y comprender. Cuando ésta no orienta rápidamente a los asistentes, éstos se desorientan y se preguntan cuál es el objeto de esa diapositiva. Esfuérzate por diseñar transparencias que sean claras y que orienten rápidamente a la concurrencia.

Usa frases completas para declarar el propósito

El título de la transparencia sirve para este propósito. La regla general en el statu quo de las presentaciones consiste en utilizar algunas palabras clave como título. Sin embargo, según los estudios realizados por el profesor Michael Alley,⁸⁹ resulta mucho más recomendable usar una frase completa con sujeto y predicado (de no más de dos líneas) por los siguientes motivos:

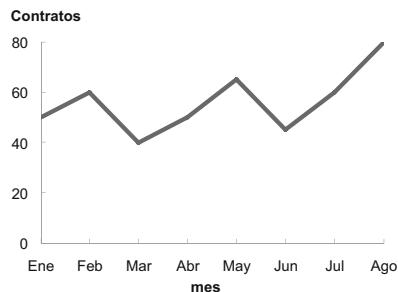
- Mientras que unas palabras clave identifican el tema, una frase completa añade una perspectiva específica sobre él. Las frases completas orientan a la audiencia mucho más eficazmente y disparan la comprensión del contenido.
- Aunque realices las transiciones de unas transparencias a otras de forma suave, la gente podría no captar alguna de ellas. A menudo, una diapositiva da pie a que uno reflexione sobre su propio trabajo y, a diferencia de lo que

ocurre al leer un documento impreso, donde es posible interrumpir la lectura para sumirse en reflexiones, en una presentación, cuando uno retorna de su ensimismamiento, ha podido perder completamente el hilo y no saber qué significa la nueva filmina en pantalla. Una frase completa como título reorienta inmediatamente a la audiencia.

- Otra virtud de los títulos como frases completas es que no sólo reorientan a los oyentes más rápidamente, sino que también te reorientan a ti. Una transparencia sin título o con palabras clave como título no da muchas pistas sobre lo que hay que decir cuando aquella aparece, especialmente si tú no las has preparado. Un buen título descriptivo define claramente la idea que hay que transmitir sobre la transparencia en cuestión.
- Por último, una frase como título permite centrarte inmediatamente en el mensaje principal que la imagen debe transmitir.

Considera la siguiente diapositiva. ¿Qué mensaje nos quiere comunicar?

Número de contratos (enero-agosto)



El título de esta transparencia no revela el mensaje clave detrás de los datos, se limita a identificar su naturaleza: se trata de contratos, sí, ¿y qué? ¿Cuál es la historia detrás de esos contratos? Con esa misma información cuantitativa, se pueden contar muchas historias diferentes:

- El número de contratos ha aumentado en el primer semestre del año.
- Se ha producido una fuerte fluctuación en el número de contratos.
- En agosto se alcanzó el mayor número de contratos de nuestra historia.
- Hubo dos meses en los que se produjo un acusado bajón en el número de contratos.

Mismos datos, distintas historias. ¡Titula tus filminas con el mensaje clave que deseas comunicar!

El título constituye el lugar privilegiado que atrae la máxima atención dentro de una transparencia. Aprovéchalo para resaltar ahí el mensaje clave de la misma en lugar de enterrarlo dentro de su contenido, donde disminuye la probabilidad de que la audiencia lo advierta. En experimentos realizados por el profesor Alley se comprobó que cuando las diapositivas contenían frases completas como título, se conseguía una mejora del 15 por ciento en los rendimientos en exámenes de los sujetos bajo estudio.

Además de mejorar la comprensión del auditorio, usar títulos como frases completas que recojan la idea clave de la imagen aporta el beneficio adicional de que te disciplina a la hora de crear éstas. Escribir una frase que condense todo su contenido te ayuda a centrarte en su idea central y a excluir de ella todo lo no relacionado directamente con su mensaje clave. Un título de transparencia claro y articulado sienta las bases para todo el resto de los elementos que puedes poner en la misma, incluyendo los visuales. Los títulos normalmente serán afirmaciones, en el sentido que he dado a la palabra en el capítulo 9. Un buen título (una buena afirmación) te ayudará incluso a seleccionar la evidencia y/o la ilustración más adecuada para apoyarlo.

Consideraciones prácticas para mejorar el impacto de los títulos de tus transparencias

Titula cada una de ellas de manera que atraiga la atención sobre la información más importante. El título que elijas comunicará a la audiencia cuál es el primer plano y cuál el segundo. Al titular la diapositiva, plántate qué deseas enfatizar e incluye la información más relevante en el título, mencionando lo más importante primero. Evita títulos generales que sólo indican el tema, como «Resultados del análisis», y utiliza en cambio títulos informativos y significativos: «Los resultados demuestran una mejora del 80 por ciento con respecto a los métodos tradicionales».

El título no tiene por qué ser siempre una afirmación, también podría tratarse de una pregunta. Como ya hemos visto en el capítulo 9, las preguntas constituyen un medio muy eficaz para involucrar activamente a la audiencia y hacerle pensar (procesar profundamente) sobre el tema en cuestión. Podrías titular tu transparencia «¿Por qué nuestras cabezas son redondas?» y picar así la curiosidad de los asistentes. Después de que aventuren sus respuestas, concluyes repitiendo la ingeniosa frase del pintor francés Francis Picabia: «Nuestra cabeza es redonda para permitir al pensamiento cambiar de dirección», y a continuación puedes introducir una serie de apuntes sobre la creatividad.

Esta técnica de hacer preguntas antes de proporcionar nueva información recibe en pedagogía el nombre de *organizador previo*, y todos los estudios como los realizados por el profesor Alley confirmán su efectividad como herramienta de enseñanza. La idea es dejar un tiempo a la audiencia para que forcejee con la pregunta y luche por encontrar una respuesta antes de proporcionarle la solución. Puedes incorporar esta técnica a tus presentaciones escribiendo la pregunta como título, a la que respondes verbalmente; o escribiendo la respuesta en letra más pequeña bajo la pregunta, cuando no resulte apropiado preguntar directamente a los oyentes.

Haz que el título sea tipográficamente distinto. Debe ser el elemento más prominente de la transparencia para atraer la atención (principio de contraste). Sírvete de fuentes, colores, tamaños, fondos y estilos para conseguirlo.

Presenta el título antes de que el contenido sea visible: Mostrar el título en primer lugar proporciona tiempo a la asistencia para captar y asimilar el mensaje clave (tu afirmación), antes de que procedas con la evidencia y/o ilustración. Este consejo se aplica especialmente a las transparencias muy elaboradas con mucha información o gráficos muy complejos.

Sitúa el título en la parte superior de la imagen: dado que la gente está acostumbrada a ver los títulos en la parte superior de

los documentos, conviene que los pongas en la parte superior de las diapositivas. Centrarlo o alinearlo a izquierda o derecha no tiene mayor efecto. Eso sí, sé consistente a lo largo de toda la presentación (principio de repetición).

En resumen, asegúrate de que el título responde con claridad a la pregunta: ¿qué estás tratando de contar con esta transparencia? Si a ti no te queda claro, ten por seguro que a la audiencia, mucho menos.

El medio es el mensaje

«El valor de una transparencia no viene determinado por la cantidad de información que contiene, sino por la claridad con que comunica su mensaje.»

Nancy Duarte,
slide:ology

Muchas transparencias modernas más bien minimalistas no siguen el patrón de diseño convencional de texto y más texto. En su lugar, constan de una imagen acompañada de un breve mensaje. Bien elegidas, las imágenes pueden reforzar emocionalmente el contenido de tu mensaje apelando no sólo a la cabeza (*logos*), sino también al corazón (*pathos*) de la audiencia. En general, no te limites a poner la imagen sola; para mayor impacto acompaña de un breve texto que condense el mensaje que deseas comunicar. Cuando texto e imagen se

complementan y refuerzan se dispara la comprensión y el recuerdo.⁹⁰

Como puedes observar, he seguido en todos los casos la Regla de los Tercios (principio de alineación) a la hora de ubicar los textos sobre las imágenes. El mensaje, el tipo de letra y su ubicación afectan totalmente al sentido que puede dársele a la fotografía, la cual ayuda a contar historias bien diferentes. Aunque una imagen cuenta de por sí una historia poderosa, la misma fotografía cobra distintos significados cuando cambian los mensajes que la acompañan

Del mismo modo que la historia de una imagen cambia acompañándola de textos diferentes, distintas imágenes pueden cambiar radicalmente el sentido del mismo texto. Observa cómo la fotografía altera completamente el sentido de la misma frase. Cada transparencia cuenta una historia distinta, a pesar de que en todos los casos el texto es idéntico.



Comprueba cómo las fotografías alteran el sentido de cada transparencia a pesar de que el texto es en todas el mismo.



**7.000 millones
de habitantes
sobre la Tierra**



**7.000 millones
de habitantes
sobre la Tierra**



**7.000 millones
de habitantes
sobre la Tierra**



Pon el texto sobre el espacio blanco

Cuando pongas el texto sobre una fotografía, hazlo siempre sobre el espacio vacío de la imagen. Como ya he comentado en el capítulo anterior, los buenos fotógrafos usan la Regla de los Tercios en sus composiciones (principio de alineación), por lo que siempre dispondrás de espacio blanco donde ubicar el texto. Asegúrate de que el contraste entre la imagen y el texto es bueno y que éste puede leerse.

En las circunstancias en que la legibilidad se resienta, recurre a una forma de otro color que contraste bien con el texto (principio de contraste). La forma (rectangular, circular o de la geometría que sea) puede ser totalmente opaca o bien permitir ver a su través con un grado de transparencia variable. En la figura de la página 222 he creado varios ejemplos para demostrar las infinitas posibilidades existentes. Sea cual sea el que elijas, úsalo consistentemente en el resto de diapositivas de la presentación (principio de repetición).

El contraste entre el fondo y el texto de la primera filmina es muy bajo, lo cual dificulta su lectura. En las siguientes diapositivas he añadido distintas formas de colores variados y diferentes grados de transparencia para facilitar la lectura del texto.



Las tablas comunican información cuantitativa de forma compacta

«Las tablas superan en general a los gráficos al informar sobre pequeños conjuntos de datos de veinte números o menos. El poder especial de los gráficos aparece en la representación de grandes conjuntos de datos.»

Edward Tufte,
The Visual Display of Quantitative Information

Las tablas y los gráficos constituyen las dos formas principales de estructurar y comunicar visualmente información cuantitativa. Ninguno de los dos medios es superior el otro: simple-

mente son diferentes, cada uno con sus fortalezas y debilidades y con distintas aplicaciones.

Ocasionalmente, ni una tabla ni un gráfico serán la mejor manera de comunicar el mensaje. Si sólo pretendes informar de uno o dos números, el lenguaje escrito lo comunicará con eficacia. Por ejemplo, si quieras contar que la facturación en el año 2011 fue de 2.899.248,56 €, el 28 por ciento superior a la del año anterior, no necesitas ni tablas ni gráficos, basta con decirlo así. Si necesitas plasmarlo en una transparencia, puedes usar una fotografía, o unos sencillos números.

► 1



► 2



Las diferencias fundamentales entre las tablas y los gráficos se resumen en la siguiente tabla:

| Tabla | Gráfico |
|--|---|
| Los datos se expresan en forma de texto (palabras y números) | Los datos se expresan gráficamente (imagen) |
| Los datos se disponen en filas y columnas | Los datos se muestran en relación con uno o más ejes a lo largo de los cuales unas escalas asignan sentido a los valores |
| Funcionan mejor cuando el objetivo es mostrar valores individuales exactos o cuando es crítico mostrar con precisión los valores cuantitativos | Funcionan mejor cuando el mensaje que se quiere comunicar reside en la forma de los datos: patrones, tendencias y excepciones |

Echa un vistazo a la tabla: contiene el número de llamadas realizadas por una empresa, organizadas por mes y continente. Si necesitas consultar el número de llamadas realizadas por Estados Unidos en el mes de julio, la tabla sirve maravillosamente a este propósito. Si lo que quieras ver, en cambio, es la evolución en el número de llamadas en ese país durante todo el año, o comparar el patrón de cambio en Estados Unidos en comparación con Europa, entonces una gráfica como la dibujada servirá mucho mejor para este otro propósito. A pesar de

representar los mismos datos que aparecen en la tabla, el gráfico trae a la luz de forma instantánea historias que de otra forma no serían tan obvias o pasarián inadvertidas: el tremendo abismo que separa Europa de Estados Unidos, la tendencia hacia el estancamiento de Europa, el crecimiento lento pero seguro de aquel país, el fuerte bache de Europa en agosto, el poderoso impulso de Estados Unidos en los últimos meses, etc. Los gráficos dan forma a los datos y cuentan muchas historias enterradas bajo ellos.

Dos formas de mostrar el volumen de llamadas de una empresa: una tabla y un gráfico de líneas. La elección de una u otra dependerá de la historia que se desee contar.

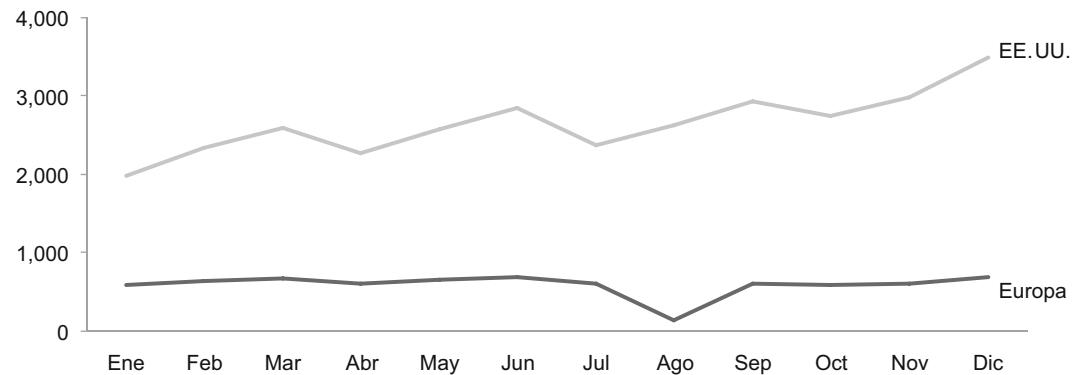
► 1

Volumen de llamadas en 2011 (en miles)

| | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Europa | 574 | 636 | 673 | 593 | 644 | 679 | 593 | 139 | 599 | 583 | 602 | 690 |
| EE.UU. | 1.983 | 2.343 | 2.593 | 2.283 | 2.574 | 2.838 | 2.382 | 2.634 | 2.938 | 2.739 | 2.983 | 3.493 |

► 2

Volumen de llamadas en 2011
(en miles)



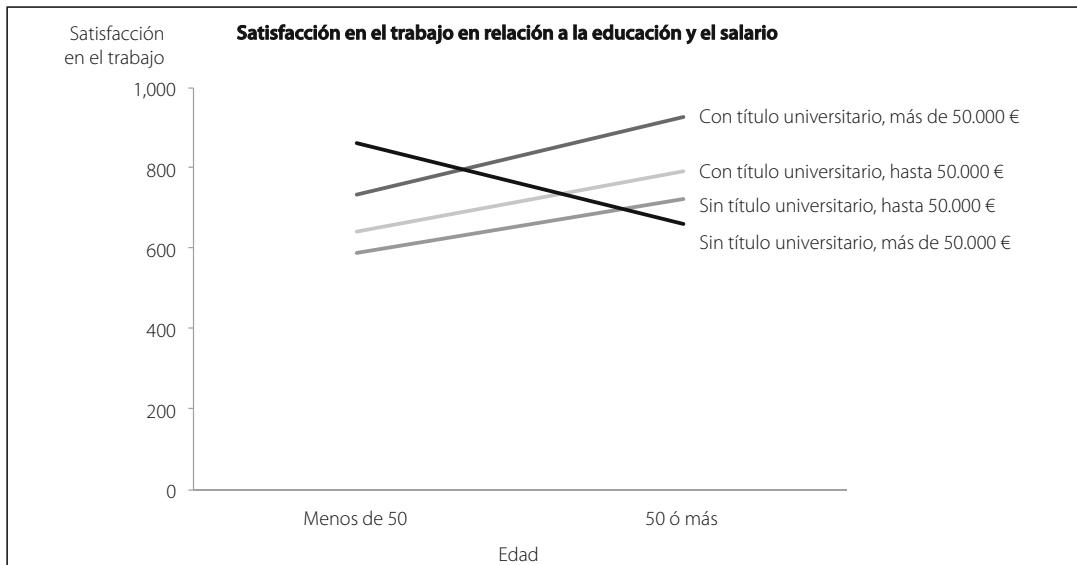
Las tablas hacen un trabajo excelente al mostrar relaciones sencillas entre valores cuantitativos y las subdivisiones de categoría con los que están relacionados estos valores, de manera que éstos puedan localizarse y considerarse individualmente. Sin embargo, no mostrarán instantáneamente tendencias. En el siguiente ejemplo, el hecho de que la satisfacción en el trabajo

de los empleados sin título universitario decrece significativamente en sus últimos años no quedará tan patente si examinas la tabla como si miras con un simple vistazo el gráfico. Cuando se diseñan correctamente, los gráficos traen a la luz las relaciones con un solo golpe de vista.

► 1

| Ingresos | Con título universitario | | Sin título universitario | |
|-----------------|--------------------------|----------|--------------------------|----------|
| | Menos de 50 | 50 ó más | Menos de 50 | 50 ó más |
| Hasta 50.000 € | 643 | 793 | 590 | 724 |
| Más de 50.000 € | 735 | 928 | 863 | 662 |

► 2



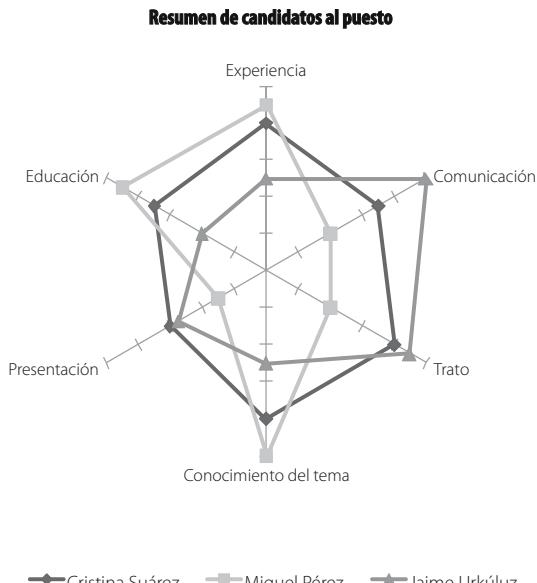
Ahora bien, que quede claro que los gráficos no son per se superiores a las tablas. Cada uno sirve mejor a un propósito que para otro. En muchas situaciones, la mejor forma de mostrar la información es una tabla. Imagínate que en Recursos Humanos han entrevistado a tres candidatos para un importante puesto en tu empresa y te corresponde a ti la crítica decisión de seleccionar al mejor de los tres. ¿Qué crees que te ayudaría a tomar mejor la decisión? ¿La tabla o el gráfico? No sé tú,

pero a mí la tabla me proporciona la información que necesito con muchísima mayor claridad. Si la examinas bien, verás que la he ordenado por nota media de izquierda a derecha, de manera que el candidato más a la izquierda es el que mejores resultados ha obtenido a nivel general. Si quieres comparar los resultados de dos candidatos en una área determinada, la tabla te facilitará la labor. En este caso, la tabla arroja luz donde el gráfico oscurece y nubla la comprensión.

► 1

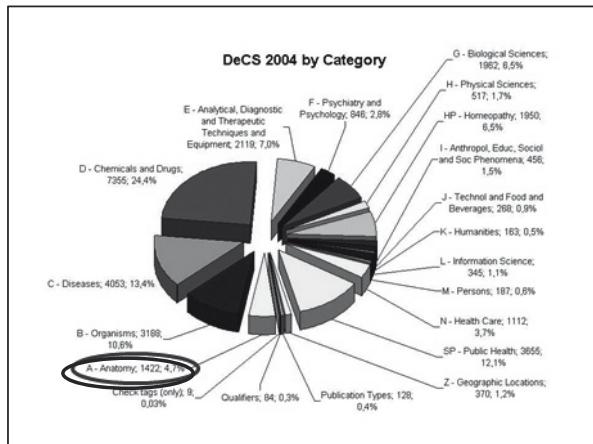
| Área de evaluación | Resumen de candidatos al puesto | | |
|-----------------------|---------------------------------|--------------|---------------|
| | Candidatos | | |
| | Cristina Suárez | Miguel Pérez | Jaime Urkúluz |
| Experiencia | 4,00 | 4,50 | 2,50 |
| Comunicación | 3,50 | 2,00 | 5,00 |
| Trato | 4,00 | 2,00 | 4,50 |
| Conocimiento del tema | 4,00 | 5,00 | 2,50 |
| Presentación | 3,00 | 1,50 | 2,75 |
| Educación | 3,50 | 4,50 | 2,00 |
| Nota media | 3,67 | 3,25 | 3,21 |

► 2



Del mismo modo, el siguiente gráfico circular posee un número de sectores absurdo. No sirve para nada si no se leen las etiquetas con los valores cuantitativos. Y puestos a leer las etiquetas con los valores cuantitativos.

► 1



quetas, ¿no sería mejor usar una tabla como la de la segunda diapositiva, en la que, además, he ordenado las filas por los valores en lugar de por las categorías?

► 2

| DeCS 2004 by Category | | | |
|-----------------------|---|--------------|-------------|
| D | Chemicals & Drugs | 7.355 | 24,4% |
| C | Diseases | 4.053 | 13,4% |
| SP | Public Health | 3.655 | 12,1% |
| B | Organisms | 3.188 | 10,6% |
| E | Analytical, Diagnostic & Therapeutic Techniques | 2.119 | 7,0% |
| G | Biological Sciences | 1.962 | 6,5% |
| HP | Homeopathy | 1.950 | 6,5% |
| A | Anatomy | 1.422 | 4,7% |
| N | Health Care | 1.112 | 3,7% |
| F | Psychiatry & Psychology | 846 | 2,8% |
| H | Physical Sciences | 517 | 1,7% |
| I | Antropol, Educ, Sociol & Soc Phenomena | 456 | 1,5% |
| Z | Geographic Locations | 370 | 1,2% |
| L | Information Science | 345 | 1,1% |
| J | Technol & Food & Beverages | 268 | 0,9% |
| M | Persons | 187 | 0,6% |
| K | Humanities | 163 | 0,5% |

Por otro lado, además de para mostrar información cuantitativa, las tablas suelen usarse para comparar características

entre dos o más entidades, como por ejemplo lectores de libros electrónicos.

Comparativa de lectores de libros electrónicos (2011)

| Tamaño pantalla | 5 pulgadas | 9 pulgadas | 6 pulgadas | 6 pulgadas |
|----------------------|------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Resolución pantalla | 800x480 | 1.024x768 | 800x600 | 800x600 |
| Tecnología pantalla | LCD | Tinta electrónica | Tinta electrónica | Tinta electrónica |
| Táctil | ○ | ● | ● | ● |
| Peso | 199 gramos | 400 gramos | 215 gramos | 195 gramos |
| Ranuras de expansión | microSD | microSD | Memory Stick/SD | microSD/microSDHC |
| Memoria integrada | 2 GB | 2 GB | 2 GB | 1,5 GB |
| WiFi | ○ | ● | ● | ● |

● = Sí; ○ = No

Fuen e: PC World 285 abr 2011

Las tablas constituyen una magnífica forma de mostrar información cuantitativa o cualitativa en un documento escrito. No olvides que una presentación no es un documento. Considera muy cuidadosamente si incluirlas o no en las transparencias de una presentación. ¿Resultan sencillas de leer y de procesar proyectadas sobre una pantalla, tal vez a gran distancia? Una pantalla llena de ristras de números y letras intimida y desanima a la audiencia, por lo que no contribuye en lo más mínimo a la comunicación. Una vez más, un error frecuente consiste en incluir demasiada información en la tabla. Tu objetivo es comunicar el mensaje, no abrumar a la gente.

Si tras una cuidadosa consideración decides incluir tablas en las transparencias de tus presentaciones, las siguientes recomendaciones basadas en la psicología cognitiva las harán más eficaces.⁹¹

Utiliza una tabla de números solamente cuando los valores específicos sean relevantes. En caso contrario, será incomparablemente mejor utilizar una gráfica.

No uses una tabla si lo importante es la tendencia o las interacciones. En este caso, nuevamente una gráfica transmitirá la información de manera mucho más clara y eficaz.

Muestra tablas complejas exclusivamente para enfatizar que los datos son muy complejos. En un documento impreso debes mostrar todos los detalles; en una presentación, sólo los relevantes. Recuerda que un documento y una presentación son dos medios de comunicación completamente distintos. Si la tabla contiene tantos elementos que para mostrarlos todos en pantalla te ves obligado a usar fuentes diminutas que nadie puede leer, se trata de un claro indicativo de que esa tabla no tiene cabida en la presentación. Piensa en partirla en varias, en simplificarla o en mostrarla mediante una gráfica. Una transparencia permanece en pantalla por un corto espacio de tiempo y la audiencia posee una capacidad limitada de procesar información. No la fuerces innecesariamente. Usa este corto tiempo para comunicar los datos más relevantes.

Presenta únicamente la información necesaria para comunicar tu idea. Elimina filas y columnas innecesarias con el fin de aumentar la SNR de la transparencia.

Organiza y formatea la tabla para enfatizar las distinciones más relevantes (principio de contraste). Si todos los datos poseen la misma prominencia, la asistencia no sabrá dónde reposar la vista ni captará la historia de los datos.

En tablas complejas, incluye totales y sumarios, y hazlos prominentes. Si son realmente complejas, incluye cuadrículas o líneas verticales u horizontales para ayudar a guiar la vista, pero sin que sean demasiado prominentes, ya que entonces se convertirían en ruido.

Si las entradas están etiquetadas con imágenes o iconos, como en el caso de la tabla sobre lectores de libros electrónicos, asegúrate de que evocan los conceptos apropiados.

En las siguientes diapositivas he incluido un ejemplo en el que se ve cómo aplicar estas recomendaciones a la hora de narrar la historia de los datos relacionados en la transparencia 1. Esta primera no destaca ningún mensaje, no cuenta ninguna historia. La filmina 2, en cambio, guía la vista hacia la columna de los totales y la flecha ayuda a conferir el sentido de crecimiento. El mensaje que se quiere transmitir es que las ventas globales están aumentando continuadamente desde enero. La diapositiva 3 cuenta otra historia bien distinta: centra la vista en el mes de mayo y pone de relevancia las ventas del producto A. Su mensaje es que las ventas de A han excedido con creces a las de B y C: A es el *best seller*. Por último, la transparencia 4 narra una historia parecida, aunque con otro matiz. En este caso, la adición de la última fila pone el acento en el porcentaje de ventas de cada producto con respecto al total. Se destaca ahora que A ha acumulado el 70 por ciento de todas las ventas de mayo.

A partir de la misma tabla, puedes contar diferentes historias en función de qué datos enfatices (adaptado de Gene Zelazny, *Say With Charts*, McGraw-Hill, 2001).

► 1

Ventas de productos en 2012

Ventas por producto (miles €)

| | Producto | | | |
|-----|----------|----|----|-------|
| | A | B | C | Total |
| Ene | 88 | 26 | 7 | 121 |
| Feb | 94 | 3 | 8 | 132 |
| Mar | 103 | 36 | 8 | 147 |
| Abr | 113 | 39 | 7 | 159 |
| May | 122 | 40 | 13 | 175 |

► 2

Aumento de ventas desde enero

Ventas por producto (miles €)

| | Producto | | | |
|-----|----------|----|----|-------|
| | A | B | C | Total |
| Ene | 88 | 26 | 7 | 121 |
| Feb | 94 | 3 | 8 | 132 |
| Mar | 103 | 36 | 8 | 147 |
| Abr | 113 | 39 | 7 | 159 |
| May | 122 | 40 | 13 | 175 |

► 3

Máximas ventas de A en mayo

Ventas por producto (miles €)

| | Producto | | | |
|-----|------------|----|----|-------|
| | A | B | C | Total |
| Ene | 88 | 26 | 7 | 121 |
| Feb | 94 | 3 | 8 | 132 |
| Mar | 103 | 36 | 8 | 147 |
| Abr | 113 | 39 | 7 | 159 |
| May | 122 | 40 | 13 | 175 |

► 4

En mayo, A acapara las ventas

Ventas por producto (miles €)

| | Producto | | | |
|-----|------------|----|----|-------|
| | A | B | C | Total |
| Ene | 88 | 26 | 7 | 121 |
| Feb | 94 | 3 | 8 | 132 |
| Mar | 103 | 36 | 8 | 147 |
| Abr | 113 | 39 | 7 | 159 |
| May | 122 | 40 | 13 | 175 |

70% 23% 7% 100%

Reduce al mínimo aceptable las ecuaciones

«Alguien me dijo que cada ecuación que incluyera en el libro reduciría las ventas a la mitad.»

Stephen Hawking, *Historia del tiempo*

Muchas presentaciones científicas padecen un exceso de contenido matemático complejo. No tiene sentido esperar que la audiencia pueda seguir desarrollos matemáticos abstrusos cuando no existe tiempo para explicarlos detenidamente. Es más, la mayoría del público, incluso técnico, se siente intimidado por las ecuaciones, lo cual incrementa el riesgo de perderlas a mitad de viaje. No se trata de eliminar toda ecuación de una exposición, sino de mostrar las que los asistentes puedan asimilar durante la misma.

La Navaja de Ockham es especialmente importante al mostrar contenido matemático. Antes de incluir una ecuación en tu presentación, deberías preguntarte seriamente si es de verdad necesaria o irrelevante para transmitir tu idea. Cuantas menos ecuaciones incluyas en una presentación, mejor. Comprender

una ecuación exige un esfuerzo poderoso, y seguir una demostración con varias ecuaciones puede suponer mucho más de lo que ninguna audiencia puede soportar. Resumiendo, en lugar de mostrar ecuaciones, describe la esencia de las mismas.

Si es absolutamente necesario utilizarlas, entonces muestra sólo ecuaciones sencillas, salvo que deseas indicar la complejidad de una ecuación, pero sin pretender que los oyentes la comprendan. Tipográficamente, usa una fuente clara y con tamaño suficiente para ser leída sin esfuerzo, asegurándote de que sobreabunda el espacio en blanco en la transparencia.

En el caso de que muestres varias ecuaciones en una misma transparencia y deban ser comprendidas, será mejor que lo hagas de una en una, ya que presentar una transparencia repleta de ecuaciones abruma y amedrenta. Evita en lo posible mostrar series de ecuaciones en tu presentación; es mejor que las entregues a la asistencia en un documento. El objetivo durante la presentación no es que la gente comprenda los entresijos matemáticos, sino el sentido subyacente de todas esas ecuaciones.

DAC07 Chichibay: Fourier polar basis for astronomical data analysis

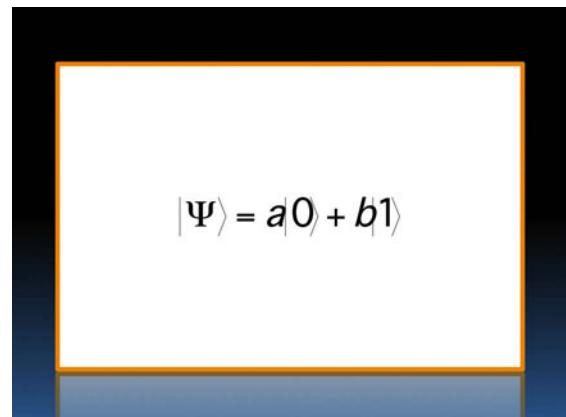
Outline Motivation Mathematical background Visualization Practical implementation Example Conclusions

- It is a basis of the Hilbert space $\Lambda^2([0,+\infty) \times [-\pi, \pi])$, with
$$\langle f, g \rangle = \int_0^{+\infty} \int_{-\pi}^{\pi} f(r, \theta) \overline{g(r, \theta)} \frac{1}{r+L} \sqrt{\frac{L}{r}} d\theta dr$$
- A smooth function f can be decomposed into
$$f(r, \theta) = \frac{C}{2\pi^2} \sum_{n_1=-\infty}^{+\infty} \sum_{n_2=0}^{+\infty} f_{n_1 n_2} T L_n(r) e^{in_2 \theta}$$

where

$$f_{n_1 n_2} = \frac{C}{2\pi^2} \int_{-\pi}^{\pi} \int_0^{+\infty} f(z, \phi) T L_n(z) \frac{1}{z+L} \sqrt{\frac{L}{z}} e^{in_2 \phi} dz d\phi$$
- These coefficients show an algebraic decay rate:
$$|f_{n_1 n_2}| \leq \frac{A}{|n_1||n_2|^{\frac{p+1}{2}}}$$

where p is related to the smoothness of the function f .

Incluye citas para mayor credibilidad

«Las citas son una manera de repetir erróneamente las palabras de otro.»

Ambrose Gwinett Bierce

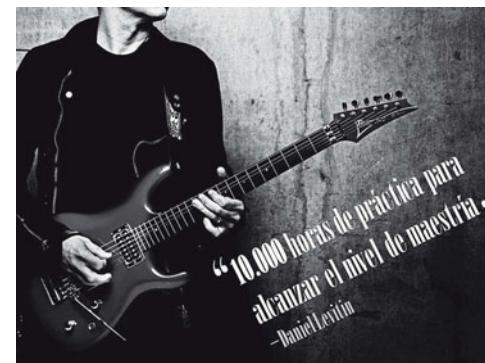
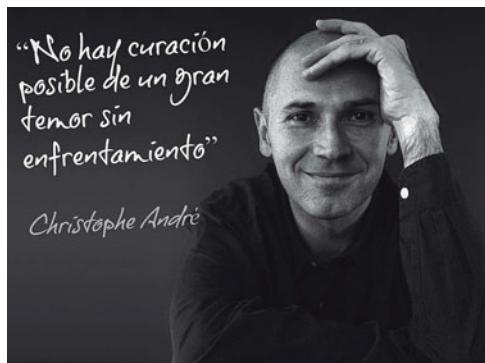
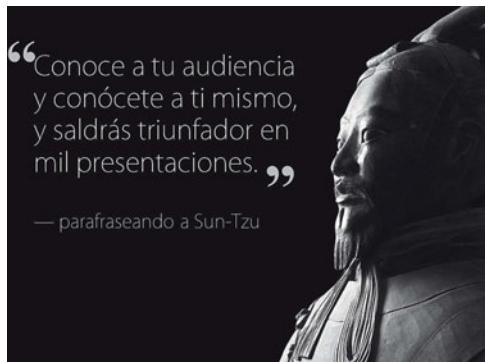
Ya he explicado en el capítulo 9 cómo las citas de autoridades reconocidas o de clientes pueden actuar como evidencia para reforzar tus argumentos. Dado que no pretendes hacer leer grandes cantidades de texto a la audiencia, utiliza citas breves o muestra sólo un fragmento en la transparencia.

En el momento de diseñar las diapositivas, te sugiero tres enfoques, los cuales puedes alternar dentro de una misma presentación o bien utilizar uno solo:

- Escribe el texto de la cita sin ninguna imagen en una transparencia completamente vacía.
- Acompaña el texto de la cita con la imagen de su autor.
- Ilustra el texto de la cita con una imagen alusiva al tema.

En las siguientes diapositivas he incluido ejemplos variados de inclusión de citas siguiendo los dos últimos enfoques. Como te habrás percatado al instante, en todos los casos he utilizado la Regla de los Tercios para crear la composición de las transparencias (principio de alineación). Las tipografías son consistentes con la empleada en el resto de las filminas de cada presentación. A veces uso tipos de fuente que imitan la escritura a mano alzada, aun a riesgo de violar algunas recomendaciones que hacía al principio del capítulo al hablar sobre el uso de fuentes. Nunca utilizo estas tipografías más que para citas, cuando imito en la composición de la transparencia un motivo que se presta a la escritura manual. No pretendo que la audiencia lea grandes cantidades de texto escrito con estas tipografías, porque en las circunstancias típicas de una charla suele resultar poco menos que imposible.

Dos enfoques para incluir citas en tus presentaciones: a la izquierda, el texto de la cita acompañado de la imagen de su autor; a la derecha, el texto de la cita acompañado de una imagen alusiva al tema.



Referencia los trabajos más relevantes

«Si copias de un autor, es plagio; si copias de muchos, es investigación.»

Wilson Mizner

A estas alturas del libro, creo haber repetido hasta la saciedad que una presentación no es un documento. En consecuencia, lo que es bueno para un artículo o un libro, no tiene por qué serlo para una presentación.

Resulta muy frecuente asistir a presentaciones científicas en congresos y tribunales en las que se termina la exposición mostrando una o varias transparencias con las referencias empleadas para la realización del trabajo de investigación. Por desgracia, estas diapositivas suelen incluir un número de referencias tan elevado en un tamaño de letra tan pequeño que nadie puede leer más allá de la quinta fila ni tendría interés en leerlas aunque pudiera. Entonces, ¿qué sentido tiene esta filmación? No trates de reproducir servilmente la estructura del documento en tus presentaciones, porque son dos medios diferentes con lenguajes distintos.

La primera transparencia detalla todas las referencias de una sola vez. El tamaño es demasiado pequeño para leerlas y el tiempo, demasiado breve para asimilarlas. Habitualmente, los ponentes pasan sobre ella con una triste frase del tipo «Aquí podemos ver la bibliografía consultada», bibliografía que en realidad nadie puede ver porque en dos segundos ya habrá avanzado a la siguiente imagen. En realidad, esta diapositiva no sirve para nada.

Busca la simplicidad. ¿Seguro que es necesario detallar todas esas citas, hasta la última? No incluyas todas las referencias del trabajo. Se entiende que la audiencia posee un documento con la referencia completa, por lo que no necesita estar tomando notas. Como en el resto de las transparencias, incluye sólo las referencias relevantes o las que deseas enfatizar por algún motivo especial: por ejemplo, por tratarse de una publicación en una revista de alto impacto, como *Nature* o *Science*; o porque el trabajo citado ha resultado decisivo en el progreso de la investigación. Si las introduces todas a la vez, abrumarás a la asistencia y conseguirás sepultar las verdaderamente importantes, con el resultado final de que pasarán inadvertidas.

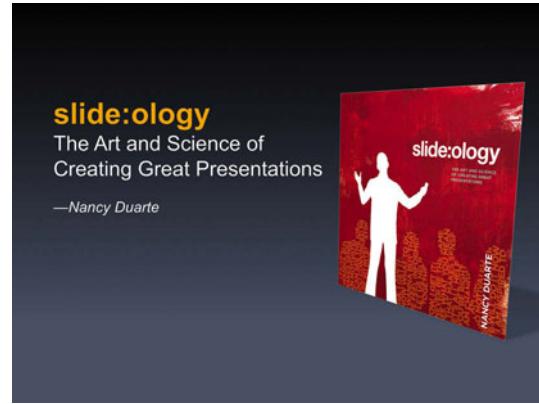
La primera transparencia lista las referencias del trabajo de investigación de una sola vez: nadie tendrá interés ni fuerzas para leerlas. Las otras transparencias listan las referencias de una en una a medida que resultan relevantes dentro del hilo narrativo de la presentación.

REFERENCES (e-e^{*} annihilation emission)

- Purcell, W.R., et al., 1997, *OSSE mapping of galactic 511 keV positron annihilation line emission*, *Astrophys. J.*, **491**, 725-748
- Jean, P., et al., 2003, *Early SPI/INTEGRAL measurements of 511 keV line emission from the 4th quadrant of the Galaxy*, *Astron. & Astrophys.*, **407**, L55-L58
- Knödlseder, J., et al., 2003, *Early SPI/INTEGRAL constraints on the morphology of the 511 keV line emission in the 4th galactic quadrant*, *Astron. & Astrophys.*, **411**, L457-L460
- Milne, P.A., 2004, *Annihilation puzzles for INTEGRAL*, *New Astronomy Reviews*, **48**, 93-97
- Johnson III, W.N., Haymes, R.C., 1973, *Detection of a gamma ray spectral line from the galactic-center region*, *Astrophys. J.*, **184**, 103-125
- Haymes, R.C. et al., 1975, *Detection of nuclear gamma rays from the galactic center region*, *Astrophys. J.*, **201**, 593-602
- Leventhal et al., 1978, *Detection of 511 keV positron annihilation radiation from the galactic center direction*, *Astrophys. J.*, **225**, L11-L14

High Energy Astrophysics – Diffuse emission III (cont)

51



Source

G. Alvarez, S. Li, "Some Basic Cryptographic Requirements for Chaos-Based Cryptosystems", *International Journal of Bifurcation and Chaos* 16 (8), 2006.

Saying Goodbye Copyright © 2002 Damien M. Jones

A large, grayscale fractal image showing intricate, swirling patterns, possibly representing a chaotic system or a complex mathematical structure.

Asegúrate de que el texto puede leerse

Incluye las referencias clave a medida que las mencionas

Aprovecha el espacio vacío de las transparencias para el texto

Cuanta menos listas de viñetas en tu presentación, mejor

Cuanta menos listas de viñetas en tu presentación, mejor

Evita emplear tablas en tu presentación

Cuanta menos ecuaciones en tu presentación, mejor

Puedes incluir citas y testimonios de manera visual

Usa frases completas como títulos

Capítulo 15

Una imagen en tu presentación dice más que mil palabras

«Las imágenes poseen un poder único no sólo para comunicar información, sino también para construir unidad y consenso en torno a esa información y promover la acción y la toma de decisiones.»

Alexis Gerard y Bob Goldstein,
Going visual

La sabiduría de los refranes populares demuestra una vez más ser certera. Todas las investigaciones llevadas a cabo sobre el procesamiento y recuerdo de imágenes confirman la veracidad de que «una imagen vale más que mil palabras». Este principio es bien conocido y explotado en la publicidad. Considera las páginas amarillas o la sección de clasificados en un periódico: ¿en qué anuncios te fijas antes? ¿En los que sólo tienen texto o en los que combinan texto e imágenes?

El efecto de la superioridad de las imágenes se expresa muy sencillamente:⁹²

Las imágenes se recuerdan mejor que las palabras.

Somos seres visuales. La vista es el sentido dominante en el ser humano. Sabemos que las imágenes se recuerdan con mayor facilidad y durante mucho más tiempo que las palabras. Cuando la audiencia trate de recordar la presentación, lo que le vendrá a la memoria más rápidamente serán las imágenes que hayas empleado.

El biólogo molecular John Medina dedica uno de los capítulos de su libro⁹³ a la visión y lo titula significativamente: «La visión triunfa sobre todos los otros sentidos». En él informa acerca de algunos experimentos que mostraron que las perso-

nas pueden recordar más de 2.500 imágenes con una precisión de al menos el 90 por ciento muchos días después de haberlas visto, incluso aunque sólo hubieran visto cada una durante diez segundos. Un año después, los sujetos del experimento todavía recordaban alrededor del 63 por ciento.

Medina menciona otros experimentos realizados por psicólogos que concluyen que si la información se presenta oralmente, setenta y dos horas después los sujetos recuerdan en torno al 10 por ciento, mientras que esa cifra se eleva al 65 por ciento si se le añade una imagen. La aplicación a las presentaciones resulta inmediata: combina la información oral con la visual y conseguirás multiplicar por seis (6x) el tiempo que se recuerda tu información.⁹⁴

El cerebro procesa la información visual mucho más rápidamente que la textual; según algunos investigadores, hasta cuatrocientas mil veces más rápido. Por estos motivos es tan importante incluir menos texto y más imágenes en tus presentaciones:

- En primer lugar, **las imágenes capturan antes la atención**: en una transparencia con texto e imágenes, la vista se dirige antes a la imagen y después al texto. Una diapositiva que sólo contiene mucho texto causa rechazo y motiva que el público aparte la mirada.
- En segundo lugar, **las imágenes ayudan a recordar mejor el texto**, especialmente cuando la exposición a la información es corta, como ocurre en una presentación. Si el texto y las imágenes se complementan enviando señales congruentes, entonces el mensaje se recordará más largamente. Tenlo en cuenta en tu próxima intervención.

¡Usa imágenes!

Las imágenes, especialmente las fotografías de calidad profesional, no sólo tienen cabida en una presentación, sino que pueden convertirse en el aliado más poderoso para transmitir un mensaje y conectar emocionalmente con la audiencia. Las imágenes poseen la virtud de cautivar al público. Úsalas con responsabilidad. Sea cual sea el elemento visual que añadas a tus transparencias, debe ser relevante. Las investigaciones confirman⁹⁵ que cuando se añaden imágenes interesantes pero irrelevantes, la eficacia de la comunicación se ve resentida en términos de capacidad para aplicar el conocimiento aprendido. Ya sabes que el auditorio posee una capacidad de procesamien-

to de información limitada. Añadir la que es irrelevante contribuye a sobrecargar esta capacidad reduciendo la eficacia de la comunicación.

En el resto del capítulo abordaré tres tipos de visuales de uso común en presentaciones:

- Fotografías.
- Diagramas.
- Gráficos de datos.

Por supuesto, puedes combinar fotografías, diagramas y gráficos en una misma transparencia.

Las fotografías cautivan a la audiencia

«Las canciones con letra se recuerdan más rápidamente (y con mayor precisión) que la música sin letra. Del mismo modo, las imágenes con gente en ellas son vistas más a menudo (y durante más tiempo) que las que no tienen gente.»

Roy H. Williams,
Secret Formulas of The Wizard of Ads

Fotos grandes, fotos coloridas. Fotos hermosas, fotos desgarradoras. Fotos divertidas, fotos estimulantes. Las buenas fotos esconden una alma, cuentan una historia, sacuden conciencias. Soy un gran fan de la fotografía y del enorme poder de la inclusión de buenas fotos en las presentaciones para conectar

con la audiencia. La buena fotografía posee una fuerza especial que puede transferirse a tu presentación. No tienes más que sentarte en una sala de conferencias observando los rostros del público y comprobarás cómo se iluminan cuando el ponente utiliza una fotografía dentro de una presentación llena de texto, incluso aunque aquella no sea espectacular. Las fotografías ilustran los datos confiriendo vida a las estadísticas, las fotografías alivian la carga de las transparencias con texto, las fotografías aportan credibilidad a tu historia.

Para que su impacto sea mayor y juegue a tu favor, a la hora de incluir fotografías o dibujos en tus presentaciones sírvete EXCLUSIVAMENTE de productos de calidad profesional. Salvo que seas un fotógrafo con talento, recurre a imágenes de stock o a los servicios de profesionales.



Las imágenes hacen que tu mensaje sea más sencillo de comprender, más sencillo de recordar y facilitan que la audiencia esté de acuerdo con él. Constituyen un fundamento más sólido para tus ideas que el texto solo.

Y no sólo es importante que la foto en sí sea buena, ¡todos deben poder verla con claridad! Hoy en día la práctica totalidad de proyectores en salas de conferencias utiliza una resolución de 1.024 por 768 píxeles. Para su uso en presentaciones, una foto debería tener como mínimo esa misma resolución para evitar que al proyectarse en la pantalla aparezca pixelada, efecto que actúa en detrimento de su impacto. Los puntos por pulgada de la imagen son irrelevantes a la hora de incluirlas en tus transparencias, lo único que importa es el número de píxeles. Utiliza siempre fotos cuya resolución sea igual o ligeramente superior a la del proyector. En una presentación no tiene sentido usar imágenes con una resolución mayor, porque no mejorarás la calidad y sólo conseguirás que el tamaño de tu archivo de presentación crezca de forma descontrolada.

Si la relación de aspecto de la foto que has encontrado no es de 4:3 y quieres ocupar toda la pantalla, por favor no la distorsiones como en las figuras 3 y 4. Recórtala.

Y nunca, nunca utilices el infame *clipart* que acompaña a Office. A principios de los años noventa el *clipart* disfrutó de su momento de gloria, pero ¡vivimos en 2012! Huye del *clipart* como de la peste. Es la irrelevancia personificada.

Dónde encontrar fotos de calidad profesional para tus presentaciones

No es admisible utilizar fotografías de baja resolución que aparecerán pixeladas al proyectarse, ni fotografías de aficionado. Salvo que seas un fotógrafo de talento, si sacas tú mismo las fotografías resultarán en su mayoría pobres. Si buscas una presentación de calidad profesional que despierte la admiración del público, recurre a un fotógrafo profesional.

► 1



► 2



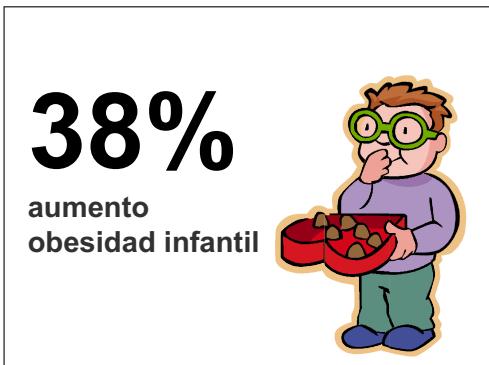
► 3



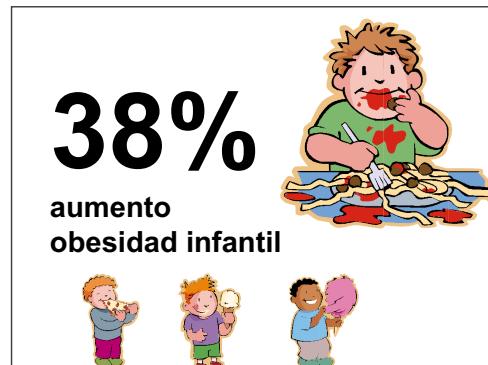
► 4



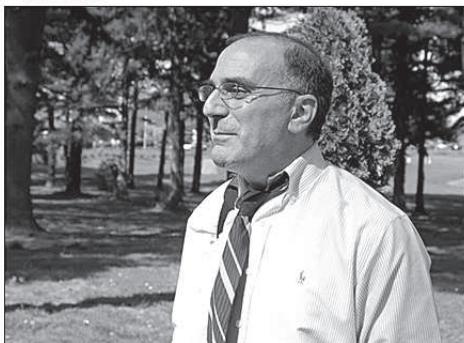
► 1



► 2



► Aficionado



► Profesional



Las fotografías de la columna de la izquierda han sido tomadas por un fotógrafo aficionado, mientras que las de la derecha son de un fotógrafo profesional. Saltan a la vista las diferencias: mejor iluminación, superior composición, fondos no intrusivos, espacio vacío, etc.

Por suerte, no es necesario gastarse una fortuna contratando los servicios de un fotógrafo profesional. Existen numerosos sitios web de pago donde pueden conseguirse fotografías de calidad profesional libres de regalías. Cuando se incluyen fotografías en una presentación es muy importante asegurarse de que se cuenta con los derechos para hacerlo. Nunca incluyas fotografías sin autorización.

Entre los mejores sitios donde encontrar millones de fotografías de calidad extraordinaria sobre todos los temas imaginables se cuentan iStockphoto, Fotolia, Getty Images y Jupiter-

images. Son sitios de pago, con precios muy asequibles, a partir de un euro para el tamaño más pequeño. Las fotos pueden adquirirse normalmente mediante un sistema de créditos, con interesantes descuentos por volumen. Los créditos se pagan por adelantado y posteriormente se van consumiendo a medida que se adquieren fotografías. El número de créditos que se debe desembolsar por cada archivo varía en función de su tamaño. También suelen existir planes diarios, mensuales, anuales, etc., que permiten la descarga de un número fijo de imágenes por día durante toda la duración del plan.

Atrévete a sangrar tus imágenes

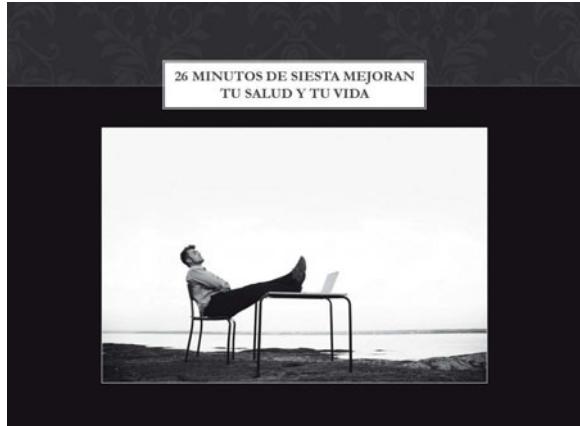
Fíjate en una revista cualquiera, en especial si es de moda o de diseño. Comprobarás que aparecen muchas fotografías ocupando páginas completas sin respetar los márgenes. Parecen escaparse más allá del borde del papel. Se dice que esas fotos van *a sangre*. Dada una misma imagen, su impacto es muy superior si aparece a sangre que el obtenido si existieran márgenes en blanco alrededor y no digamos ya si aparece dentro de un diminuto recuadro insertada en el texto.

Ya he mencionado en numerosas ocasiones la importancia de las imágenes y su superioridad frente al texto. No te bastará con incluir imágenes de calidad profesional en tus transparen-

cias para cautivar a la audiencia. Debes además hacerlo sin complejos: a pantalla completa. Eso es, que se vean bien, que destaque, que atraigan la atención. ¡Sángralas!

Observa las dos filminas de la parte superior de la página siguiente. Ahora compáralas con las de la parte inferior, en las que he agrandado la fotografía hasta cubrir toda la diapositiva. He escrito el texto sobre el espacio vacío de la fotografía, ya que el fondo de la transparencia ha desaparecido por completo tras haber sido cubierto por la fotografía. Así se elimina la distracción que suelen suponer los fondos abarrotados de las plantillas, aumentando la SNR. El texto pasa a formar parte de la fotografía en una composición más interesante y atractiva. El efecto es completamente diferente.

Sangrar las fotografías evita los fondos de transparencia intrusivos y realza el impacto de las imágenes. El mensaje sobresale con mayor fuerza.



En el siguiente ejemplo, la transparencia de la izquierda presenta una lista de viñetas acompañada de una fotografía profesional de gran calidad, pero con un tamaño muy reducido. El impacto visual de la imagen de la derecha es mucho mayor, al haber ampliado la fotografía hasta llenar toda el área útil de la diapositiva. En esta ocasión, además, he destacado el mensaje clave de la filmina y he mantenido el resto de la información en un pequeño recuadro menos prominente.



El sangrar las imágenes de la transparencia confiere la ilusión de que ésta es más grande de lo que en realidad es. Este efecto se acentúa si el sujeto de la imagen se sale de la pantalla, como en la diapositiva de la derecha.



No seas tímido y usa las fotos de manera que ocupen toda el área de la transparencia. De ese modo resultan más dramáticas y su impacto es incomparablemente mayor.

Sentimos preferencia por las personas

Las imágenes concretas son superiores a las abstractas al hacer que las ideas resulten comprensibles, memorables y persuasivas, y entre las imágenes concretas, nuestra atención se ve atraída especialmente hacia las personas y los rostros. Tenlo en cuenta cuando utilices imágenes de gente en tus transparencias porque, aunque no lo deseas, es en sus caras donde

se centrará la atención de la audiencia. Por ejemplo, en la imagen de la izquierda, la vista de la audiencia se verá arrastrada continuamente hacia el rostro de la mujer y posiblemente ni verá el cigarrillo. Sin embargo, en la transparencia de la derecha, la fotografía también llamará poderosamente la atención de la audiencia, pero ahora su mirada se centrará en el cigarrillo y rápidamente pasará al texto, hacia el cual está apuntando éste.



Fuente: Agencia Internacional de Investigación sobre el Cáncer (IARC)



Fuente: Agencia Internacional de Investigación sobre el Cáncer (IARC)

Nos sentimos naturalmente atraídos hacia las caras. Cuando éstas no sean el mensaje clave, evítalas en tus transparencias para no distraer a la audiencia.

Considera reducir el realismo de las fotografías

Habrá circunstancias en las que no estés interesado en usar fotografías de personas o cosas debido a su excesivo realismo. Si estás hablando del colectivo de los estudiantes o del de las enfermeras y pones la fotografía de un sujeto típico, la audiencia puede no interpretarlo como un representante adecuado de la clase más general. O puede verse distraída en exceso por los rasgos del sujeto. O podría recordarle a un familiar, o a un actor, y estar más pendiente de ese recuerdo que de tus palabras. O quién sabe, si el sujeto es muy atractivo podría quedarse ensorñando, sin prestar atención a tu discurso. Para contrarrestar estas situaciones, puedes reducir el realismo de la fotografía recurriendo a diversas técnicas, representadas en la página siguiente.

Siempre que tenga una forma fácil de detectar y de reconocer, puedes utilizar la silueta de los sujetos, rellenando su interior con un color uniforme, sin detalles ni textura. La silueta funciona como el equivalente visual de una generalización: habla por todos los objetos de la clase que representa. Una silueta puede implicar anonimato o aislamiento, como por ejemplo alguien sin identidad. También puede transmitir una sensación de misterio, al representar un mundo de sombras desprovisto de detalle. Dotándola de valor cuantitativo, una silueta podría incluso usarse como pictograma en gráficos de datos.

También puedes reducir el realismo de las fotografías mediante manipulaciones artísticas que imiten distintos estilos de dibujo a mano. Las fotografías así transformadas transmiten más información que las siluetas, perdiendo parte de su realismo.

Puedes reducir el realismo de las fotografías mediante manipulaciones artísticas que imiten distintos estilos de dibujo a mano.



Si utilizas alguna de estas técnicas en una transparencia, te recomiendo que la uses de forma consistente a todo lo largo de tu presentación para dotarla de coherencia interna (principio de repetición).

Elimina el fondo de las fotografías

Un error muy frecuente en el diseño de presentaciones consiste en insertar fotografías con un fondo que entra en

conflicto con el propio fondo de la transparencia. Compara las dos diapositivas: la fotografía de la izquierda conserva el fondo claro, lo cual produce un efecto desagradable sobre el fondo oscuro. En la segunda imagen he eliminado el fondo de la fotografía (PowerPoint 2010 trae su propia herramienta para hacerlo cómodamente), hecho que confiere a la transparencia un aspecto mucho más profesional a pesar de tratarse de la misma imagen. Ya puestos, para aumentar la SNR he aligerado además el texto de las listas de viñetas y destacado los porcentajes.

Casi la mitad de los universitarios españoles abandona la carrera

- Entre el 40% y el 50% abandona la carrera
- En ingenierías, el 90% abandona en primer curso
- El rendimiento del 39% de las titulaciones españolas es "malo"
- Datos de I Plan Nacional de Evaluación de la Calidad Universitaria (PNECU)



Casi la mitad de los universitarios españoles abandona la carrera

48% abandona la carrera
90% en ingeniería en primer curso
39% titulaciones mal rendimiento



Fuente: I Plan Nacional de Evaluación de la Calidad Universitaria (PNECU)

Los diagramas explican las interacciones entre las partes

«Diseña cada transparencia de manera que su disposición refuerce su mensaje principal.»

Andrew Abela,
Advanced Presentations by Design

Los diagramas son representaciones simbólicas basadas en formas geométricas abstractas (círculos, cuadrados, líneas, triángulos, flechas, etc.) que ayudan a esquematizar y organizar la información: por ejemplo, los diagramas de bloque en ingeniería, los diagramas de flujo (fluogramas) en el mundo del software o los diagramas de organización jerárquica (organigramas).

Los diagramas contienen dos tipos de información:

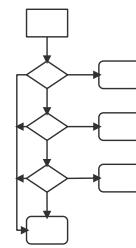
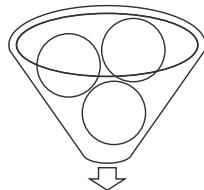
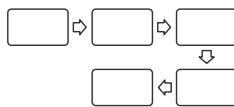
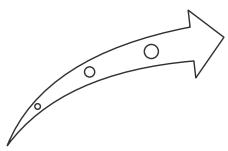
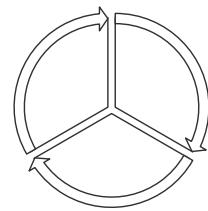
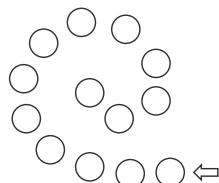
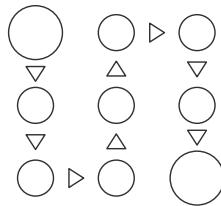
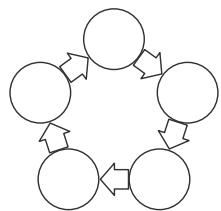
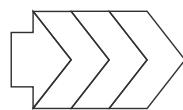
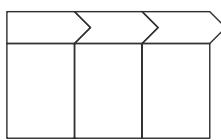
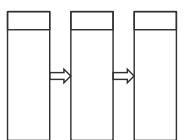
- **Estructural:** La información estructural del diagrama muestra cómo la información de la transparencia se organiza en diferentes componentes y cuáles son las rela-

ciones espaciales entre ellos. Cuando un diagrama está bien diseñado, el conocimiento estructural de la información se capta inmediatamente, incluso aunque el texto esté en otro idioma.

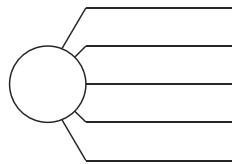
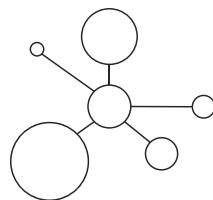
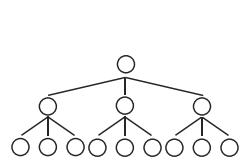
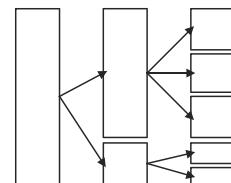
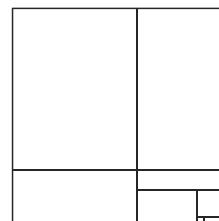
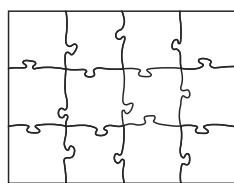
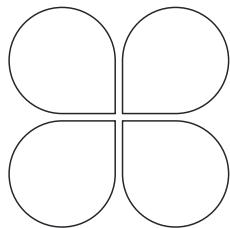
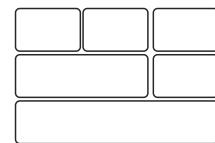
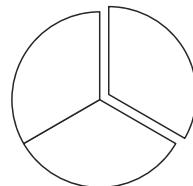
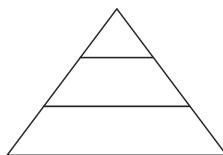
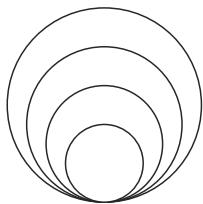
- **Funcional:** La información funcional contiene los detalles que describen los procesos y fuerzas en acción dentro de cada componente. El conocimiento funcional no aparece explícitamente en el diagrama, debe leerse palabra por palabra para poder ser entendido.

Muchos diagramas forman parte ya de nuestro imaginario colectivo y son con facilidad comprendidos por prácticamente cualquier audiencia. En las siguientes páginas he reunido sin ánimo de exhaustividad algunos de los diagramas más frecuentes en presentaciones. Por supuesto, pueden combinarse dos o más de ellos en la misma transparencia para expresar relaciones complejas.

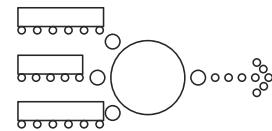
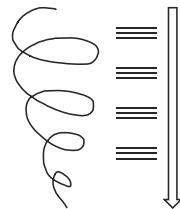
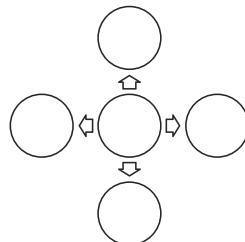
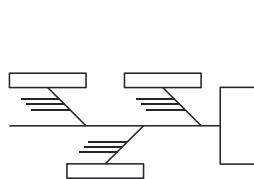
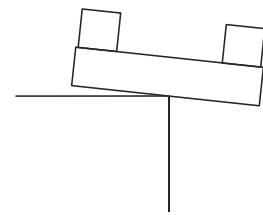
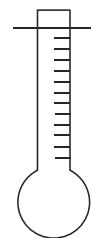
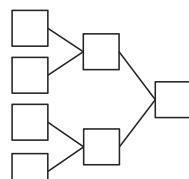
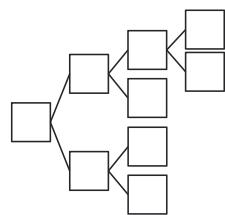
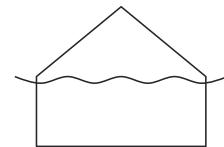
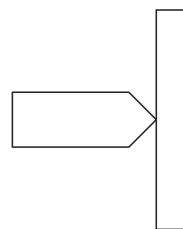
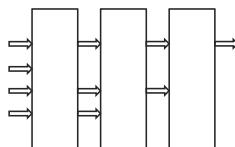
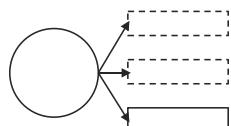
Relaciones de proceso y secuencia temporal.



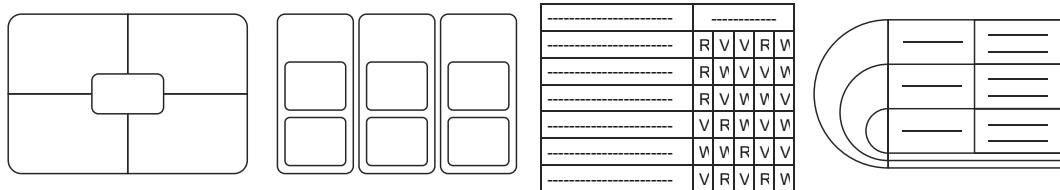
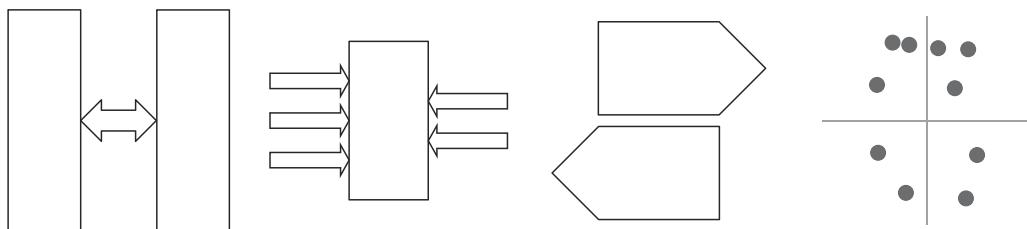
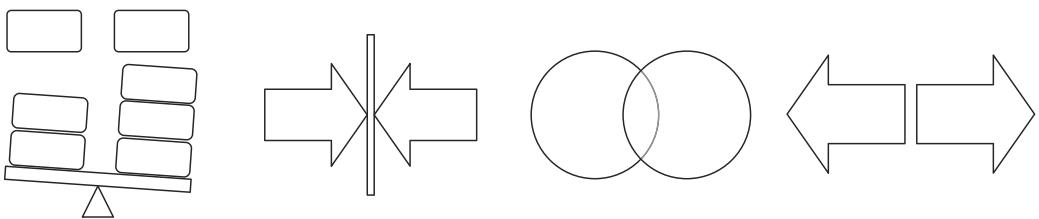
Relaciones de componente y parte de todo.



Relaciones de problema/solución y causa/efecto.



Relaciones de comparación y contraste.



Los gráficos cuentan la historia de los datos

«La simplicidad consiste en eliminar lo obvio (y todo aquello que no sirve a tu propósito) y mejorar lo significativo.»

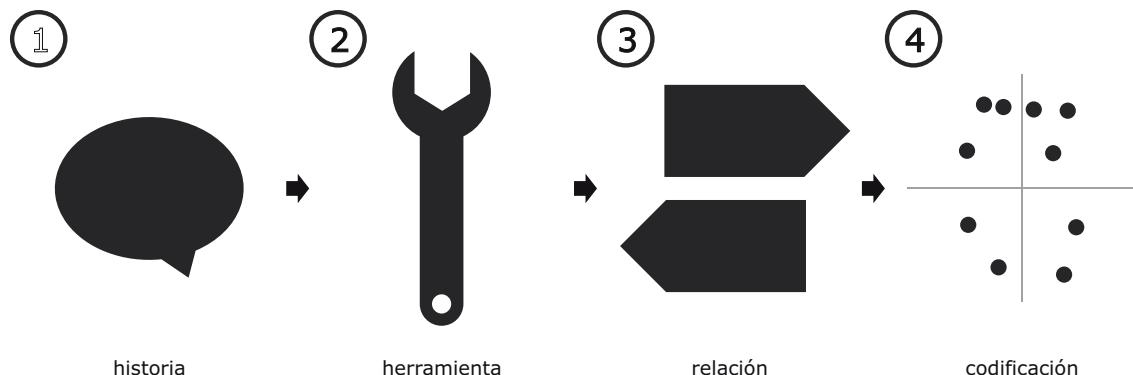
John Maeda,
Las leyes de la simplicidad

La información cuantitativa es vital para todo negocio: los números miden el rendimiento, identifican oportunidades y pronostican sobre el futuro. Los gráficos y las tablas constituyen la forma más habitual de comunicar información cuantitativa. Por desgracia, la mayor parte de las representaciones de datos cuantitativos en los ámbitos tanto empresarial como científico están pobresmente diseñadas, hasta el extremo de que algunas, lejos de informar, desinforman. Este problema, sin embargo, suele pasar inadvertido en la mayoría de las organizaciones: los datos acostumbran a presentarse tan mal que uno no tiene conciencia de que podrían mostrarse mejor.

Se utilizan tablas y gráficos indiscriminadamente en un intento de comunicar información cuantitativa con el resultado de que la verdadera historia enterrada bajo los datos rara vez llega a contarse.

Del mismo modo que nunca nos enseñaron a hablar en público, tampoco nadie nos ha preparado para diseñar gráficos para una comunicación eficaz y eficiente. Afortunadamente, no hace falta un doctorado en matemáticas o en estadística para aprender a comunicar información cuantitativa. Basta con conocer las nociones básicas sobre cómo codificar visualmente en un gráfico los datos cuantitativos, qué tipo de codificación funciona mejor en qué circunstancias, cómo evitar la inclusión de elementos que oscurecen o distorsionan los datos y el modo de enfatizar los datos más relevantes para comunicar la esencia de tu mensaje.

El proceso que te llevará desde el conjunto de datos en bruto hasta el visual que mejor los representa consta de cuatro pasos:



1. Define tu mensaje e identifica los datos

Nunca podrás comunicar bien visualmente si primero no tienes claro qué aspecto de los resultados deseas transmitir: ¿cuál es tu mensaje?, ¿qué historia quieres contar? Una vez decidido, debes considerar y planificar cuidadosamente la mejor manera de transmitir ese aspecto con precisión visual y con claridad.

En primer lugar, visualiza con claridad en tu mente qué historia quieres contar con tus datos.

2. Determina si utilizar un tabla, un gráfico o ambos para contar la historia de los datos

Un gráfico no siempre es la mejor opción para presentar datos. Si ya tienes claro el mensaje clave, decide si el gráfico será superior a una tabla o al mero texto.

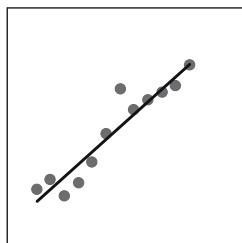
- ¿Quieres facilitar la búsqueda y comparación de valores individuales? ¿Es necesario el valor exacto de las cantidades? En tal caso, utiliza una tabla.
- ¿Tu mensaje está contenido en la forma de los datos: patrones, tendencias, comparaciones de varios valores? En tal caso, utiliza un gráfico.
- ¿Necesitas ambas cosas? Entonces usa ambos: un gráfico junto con una tabla. El gráfico permitirá captar de un vistazo la forma de los datos y la tabla, encontrar los valores exactos.

3. Determina el tipo de relación entre los datos

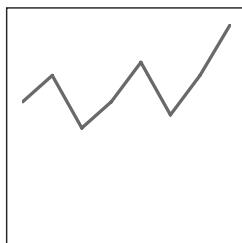
Si has decidido que necesitas un gráfico, debes tener en cuenta que existen cuatro formas básicas de codificar visualmente valores cuantitativos:

- Puntos: cuadrados, círculos, triángulos y formas similares.
- Líneas: con o sin puntos para marcar los valores.
- Barras: horizontales o verticales.
- Áreas: formas 2D que codifican el valor en función de su área, como los gráficos circulares. Aunque éstos suelen ser los más populares y los que más se ven en presentaciones de negocios, deberían suprimirse completamente o usarse sólo en determinadas ocasiones, por motivos que explicaré más adelante.

Puntos



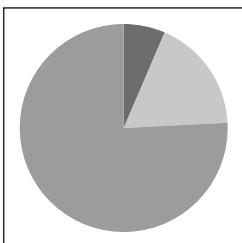
Líneas



Barras



Áreas



Según Gene Zelazny⁹⁶ existen a su vez cinco relaciones comunes que se deben expresar entre los datos empresariales típicos. Por su parte, Stephen Few⁹⁷ añade otras dos relaciones, de forma que aumenta el total a siete, representadas en la página siguiente. El primer paso para representar los datos adecua-

damente consiste en conocer estos siete tipos de relación, ya que cada uno de ellos corresponde a un tipo específico de gráfico, basado en una de las cuatro formas de codificación recién descritas.

| Tipo de relación | Métodos potenciales de codificación |
|-------------------------|--|
| Serie temporal | <p>Líneas para enfatizar la forma global de los datos.</p> <p>Barras para enfatizar y soportar comparaciones entre valores individuales.</p> <p>Puntos conectados por líneas para enfatizar valores individuales a la vez que se destaca el patrón de los datos.</p> <p>El tiempo siempre se sitúa en el eje horizontal.</p> <p>Ejemplo: Figura 1.</p> |
| Ranking | <p>Barras (horizontales o verticales).</p> <p>Para enfatizar los valores altos, ordenadas de mayor a menor.</p> <p>Para enfatizar los valores bajos, ordenadas de menor a mayor.</p> <p>Ejemplo: Figura 2.</p> |
| Composición | <p>Barras (horizontales o verticales).⁹⁸</p> <p>Barras apiladas cuando es importante mostrar medidas del todo así como de las partes.</p> <p>Debe evitarse el uso de gráficos circulares.</p> <p>Ejemplos: Figura 3 y 4.</p> |
| Desviación | <p>Líneas para enfatizar la forma global de los datos.</p> <p>Puntos conectados por líneas para enfatizar valores individuales mientras que se destaca la forma global de los datos.</p> <p>Barras para enfatizar valores individuales y sólo verticales cuando se incluye una relación de serie temporal.</p> <p>Debe incluirse siempre una línea de referencia para comparar las distintas desviaciones.</p> <p>Ejemplo: Figura 5.</p> |
| Frecuencia | <p>Barras (sólo verticales) para enfatizar valores individuales: se denominan histogramas.</p> <p>Líneas para enfatizar la forma global de los datos (se denominan polígonos de frecuencia).Ejemplo: Figura 6.</p> |
| Correlación | <p>Puntos y una línea de tendencia en un gráfico de dispersión.</p> <p>Ejemplo: Figura 7.</p> |
| Comparación nominal | <p>Barras (horizontales o verticales).</p> <p>Ejemplo: Figura 8.</p> |

Imagina que tienes que representar gráficamente los datos de la siguiente tabla:

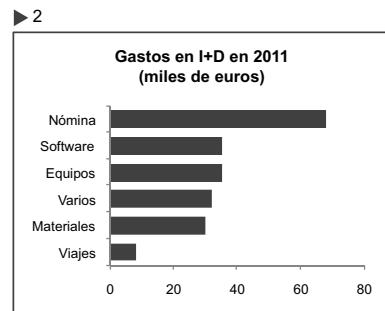
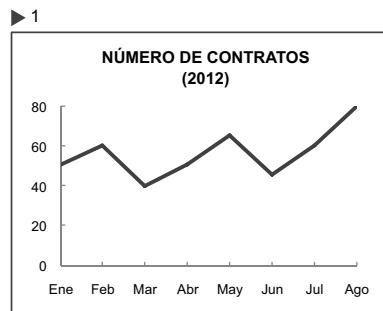
| | Emp. A | Emp. B |
|-------|--------|--------|
| Norte | 13 | 39 |
| Sur | 35 | 6 |
| Este | 27 | 27 |
| Oeste | 25 | 28 |

Entre otras muchas posibilidades, la siguiente figura muestra seis formas distintas de representar gráficamente los datos de la tabla, en función del tipo de relación que se desea enfatizar.

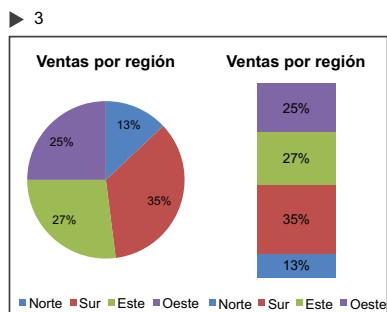
Seguro que a ti se te ocurre otra media docena. La cuestión es: ¿cuál de todas ellas es la mejor? A decir verdad, ninguna en particular. Todo depende de la relación entre los datos que deseas comunicar.

Las figuras 1 y 2 enfatizan el mensaje de que las empresas A y B dividen sus ventas de forma muy distinta entre las cuatro regiones. La figura 3 pone de manifiesto el mensaje de que las ventas de A y B son muy distintas en cada región. La figura 4 cuenta la historia de las regiones que más ventas generan para cada empresa. La figura 5 se centra en la comparación de las ventas de A y B región por región: la historia que emerge es que la empresa A lidera en el Sur, la empresa B en el Norte, y están muy igualadas en el Este y en el Oeste. Por último, la figura 6 se centra en la historia de A como la empresa líder en el Sur.

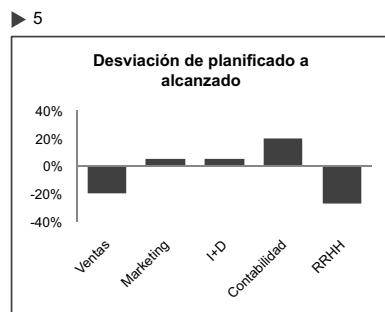
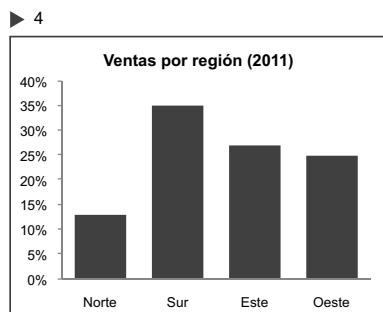
Existen siete relaciones comunes entre datos cuantitativos en presentaciones de negocios.



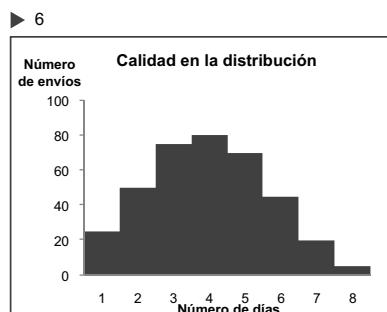
1. Serie temporal



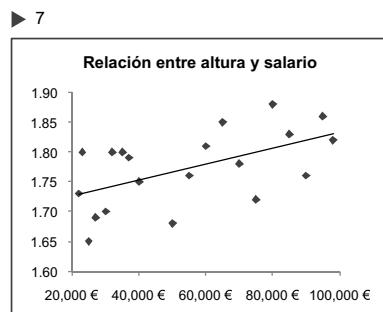
3. Composición parte-al-todo



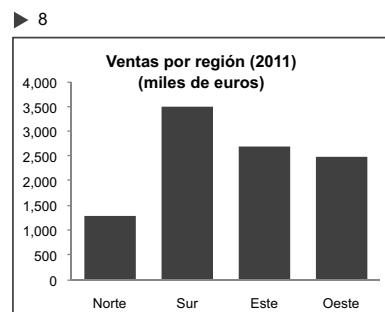
4. Desviación



5. Distribución de frecuencia

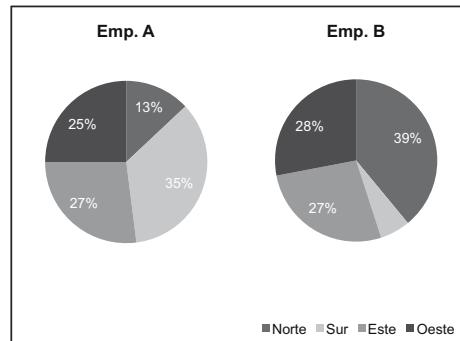


6. Correlación

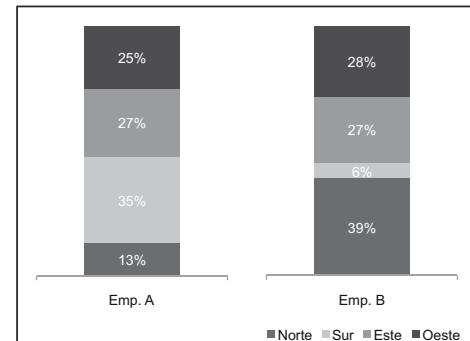


7. Comparación nominal

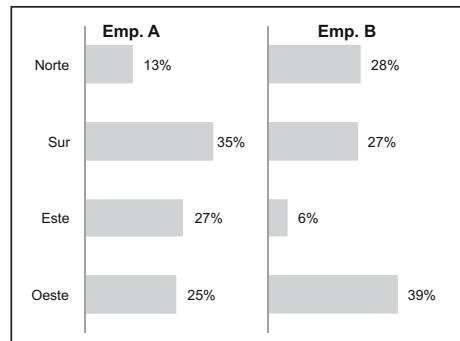
► 1



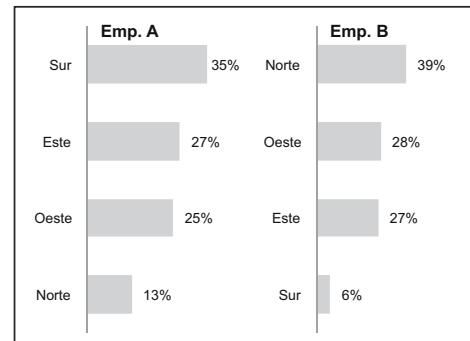
► 2



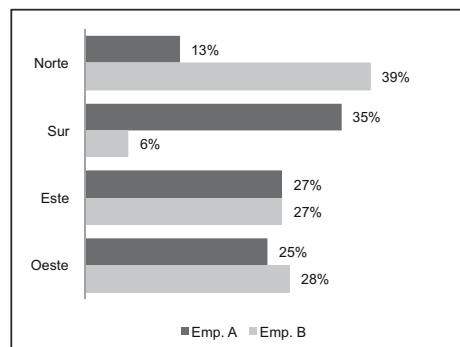
► 3



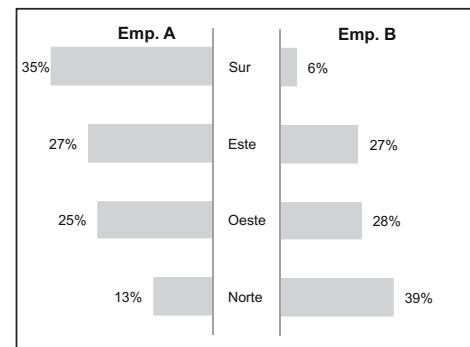
► 4



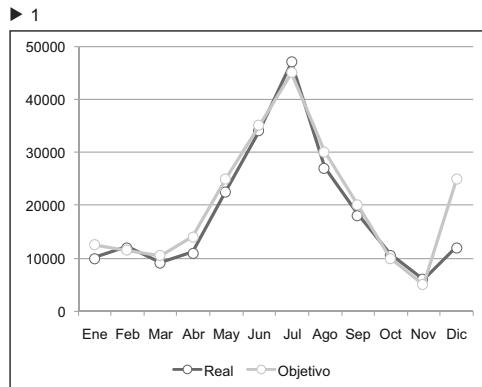
► 5



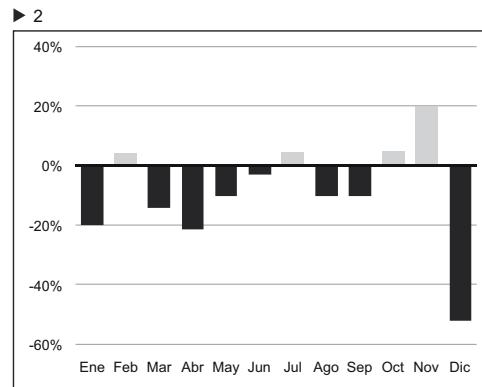
► 6



Imagina a continuación que quieras informar sobre cómo han ido evolucionando tus ventas en relación con los objetivos impuestos para cada mes. Se te podría ocurrir utilizar una gráfica como la de la figura 1. Sin embargo, dará la impresión de que te has ajustado muy bien a los objetivos, con muy pequeñas desviaciones. ¿Qué pasaría si dibujas en cambio las desviacio-

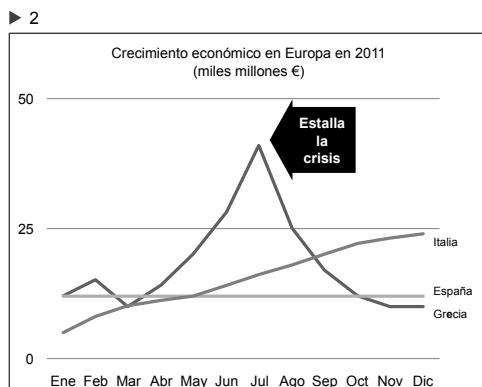
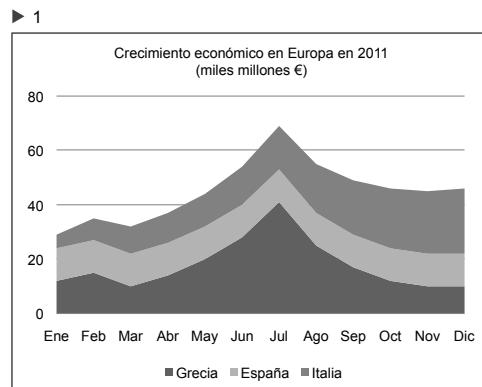


nes de cada mes? En ese caso, la gráfica de la figura 2 cuenta una historia completamente distinta. Si estás interesado en informar acerca de las diferencias entre varios procesos, muestra de modo gráfico las diferencias, no los procesos (o ambos: las diferencias y los procesos).



Supón ahora que debes informar del crecimiento económico de varios países a lo largo de un ejercicio fiscal. La primera gráfica es una de las opciones predeterminadas de los programas como Excel o PowerPoint. Se utilizan los valores apilados, con el resultado de hacernos creer que España

está evolucionando al mismo ritmo que Grecia e Italia. El gráfico de líneas cuenta la historia verdadera de cómo ha sido la evolución de los distintos países. Si estás interesado en informar acerca de la tasa de cambio, muestra esa tasa.



4. Determina la mejor manera de codificar los valores

Una vez has decidido el tipo de relación que quieras enfatizar, lo cual habrá determinado la elección del tipo de gráfico que mejor la codifica, debes construir éste con la intención de contar la historia de la mejor manera posible.

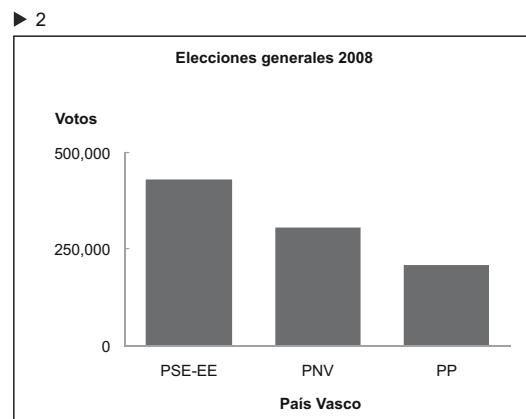
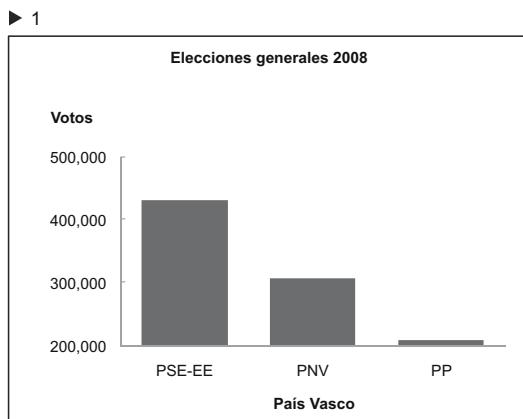
Si decides incluirlos, asegúrate de que los ejes X e Y son claramente identificables y que se han etiquetado correctamente. Orienta a la audiencia inmediatamente hacia el eje X y el eje Y. Considera si es necesario etiquetarlos. En caso afirmativo, varía la prominencia de estas etiquetas para que no atraigan excesiva atención.

Utiliza el principio de contraste para resaltar los datos que merecen especial atención. Varía la preponderancia de las líneas y de las etiquetas para indicar importancia relativa. Los asistentes percibirán primero los elementos más destacados y los interpretarán como más importantes. Para aumentar la prominencia puedes variar el grosor, el color, el tamaño, la forma, el peso, etc.

Utiliza una cuadrícula cuando la precisión de los valores

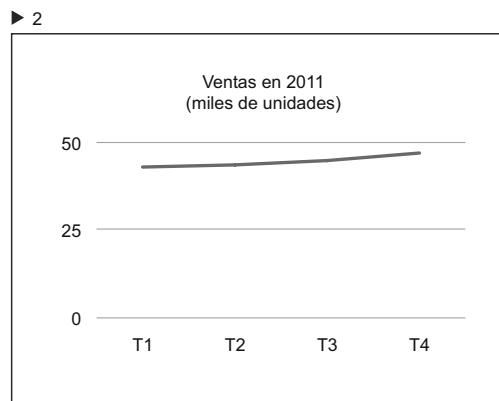
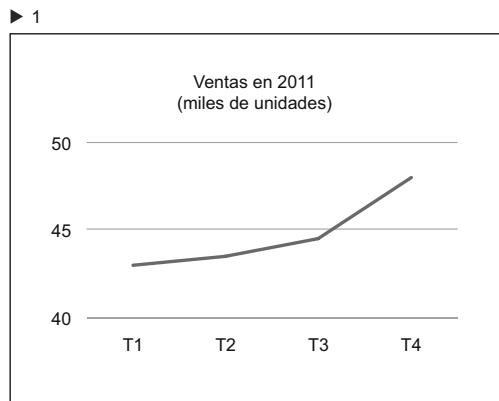
sea más importante que la forma general. Las cuadrículas guían la vista, lo cual ayuda a la audiencia a determinar el valor cuantitativo correspondiente a puntos, líneas o barras. Disminuye adecuadamente la prominencia de la cuadrícula para que ayude a la lectura de los valores, no que la dificulte. Cuando se requiera proporcionar el valor exacto de algunos elementos relevantes, considera escribir directamente sobre la gráfica la cantidad numérica correspondiente.

Elige con tino las escalas de los gráficos: si empiezan en cero, si son lineales o logarítmicas, hasta qué valor máximo se extienden, etc. Si usas barras para codificar los valores cuantitativos, incluye el valor cero en la escala cuantitativa. En caso contrario, puedes inducir a interpretaciones erróneas. Considera la transparencia de la izquierda. ¿No dirías tras un examen superficial que el PSE-EE obtuvo el doble de votos que el PNV y como veinte o treinta veces más votos que el PP? La trampa está en el valor mínimo de la escala, que ha sido establecido arbitrariamente en 200.000. Si se asigna el valor cero, que es donde le corresponde, la historia de los datos que cuenta la gráfica es bien distinta, como se aprecia en la transparencia de la derecha.



Insistir en que un gráfico incluya siempre la línea de cero y que las unidades estén en proporción puede ser un buen consejo desde un punto de vista retórico, aunque es un pobre consejo si el propósito del gráfico es el análisis de datos, ya que se pierde resolución. En los gráficos de líneas, ajusta la escala de manera que se extienda un poco por debajo del valor

más bajo y un poco por encima del valor más alto. Así conseguirás representar las diferencias entre los valores con el mayor detalle posible, lo cual ayudará a analizar mejor la información. Las siguientes dos transparencias cuentan historias bien diferentes.

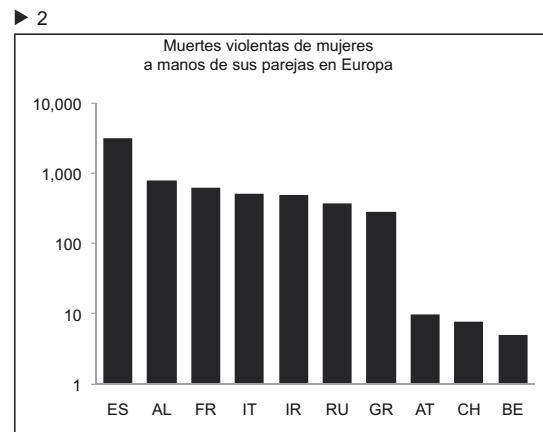
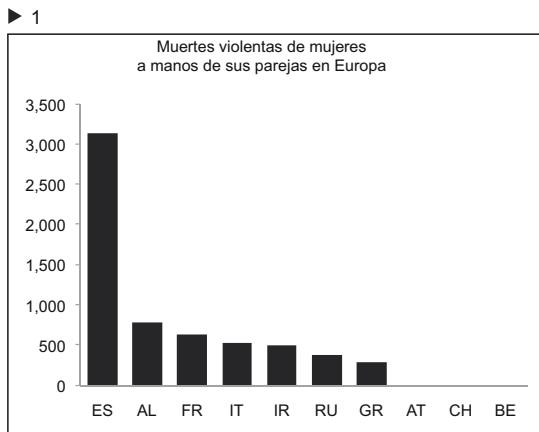


Piensa que no todo el mundo está familiarizado con formatos sofisticados de datos, como por ejemplo las escalas logarítmicas. Supón que quieres representar gráficamente los siguientes datos (ficticios) de violencia de género en Europa:

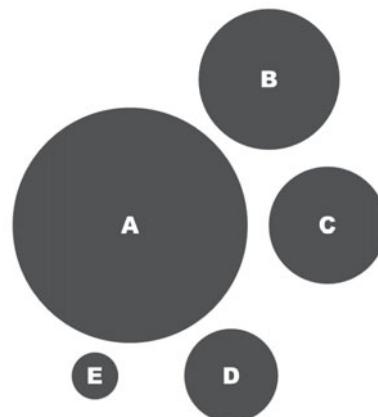
| País | Víctimas |
|------|----------|
| ES | 3.141 |
| AL | 785 |
| FR | 636 |
| IT | 525 |
| IR | 502 |
| RU | 384 |
| GR | 282 |
| AT | 10 |
| CH | 8 |
| BE | 5 |

Si utilizas la escala lineal de la transparencia de la izquierda, perderás mucha resolución, debido a la enorme disparidad entre los valores máximo y mínimo: no se aprecian en absoluto los valores correspondientes a Austria, Suiza y Bélgica. Como buen ingeniero de telecomunicación, yo podría pensar que en este caso funcionará mejor una escala logarítmica, como en la

transparencia de la derecha. Sin embargo, un análisis superficial de la nueva gráfica podría inducir a creer que, aunque España encabeza la lista, en realidad todos los países están más o menos a la par. El uso de la escala logarítmica puede confundir a una audiencia sin formación técnica más que ayudarle a la comprensión de los datos.



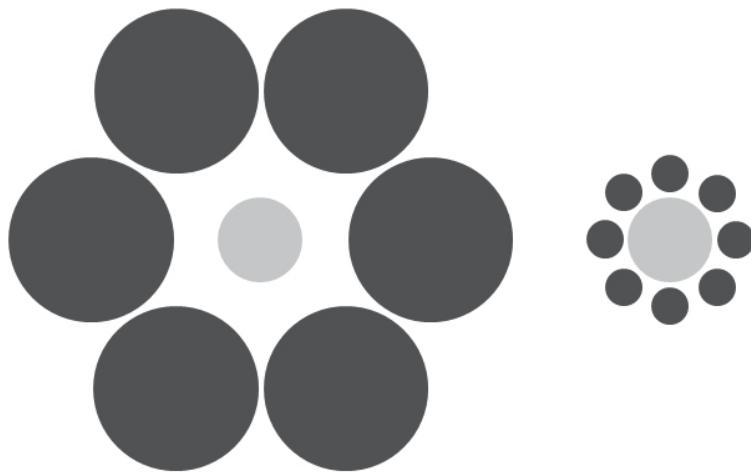
También podrías sentirte tentado de representar la tabla usando un mapa de Europa, en la línea de las infografías. ¿Puede el tamaño de un objeto codificar valores cuantitativos? Sólo hasta cierto grado. En la siguiente figura es fácil determinar cuál es el círculo más grande u ordenar todos los círculos por tamaño. Ahora bien, si tuvieras que decidir qué área es mayor, si la del círculo A o la de todos los demás círculos juntos, ¿qué decidirías? Ahí es donde fallamos: a la hora de determinar la dimensión de un área respecto de otra. Resulta que A es mayor que los otros juntos.



Evita en lo posible la codificación de valores cuantitativos en superficies 2D, ya que no hemos desarrollado la capacidad de comparar áreas, sino alturas y longitudes. Según la Ley de Potencias de Stevens, la impresión psicológica es una función de la magnitud física actual elevada a un exponente (y multiplicada por una constante de escala). Para ser exactos, el área visual se percibe como una potencia de cerca de 0,8, mientras que la longitud se entiende como una potencia de 1,0 (siempre

que las líneas estén orientadas en la misma dirección), lo cual sugiere que la longitud es una escala más apropiada puesto que las diferencias advertidas estarán relacionadas linealmente con las diferencias existentes.⁹⁹

De hecho, la comparación de áreas se presta a todo tipo de ilusiones ópticas, como queda patente en la siguiente figura. ¿Cuál de los dos círculos centrales es mayor? ¿El de la derecha o el de la izquierda?



Aunque los dos círculos centrales son iguales (si no te lo crees, puedes medir su diámetro con una regla), al estar rodeados cada uno de ellos por círculos de distinto tamaño, tendemos a percibirlos a su vez como de dimensión diferente.

Igualmente, deberías evitar codificar los valores cuantitativos en cualidades del color del objeto, como, por ejemplo, su luminosidad. Aunque somos capaces de determinar cuál de dos objetos es más luminoso, no podemos apreciar con precisión con qué magnitud. Usar color y tamaño para codificar la

información suele terminar resultando un acertijo indescifrable para la mayoría de las audiencias. Evítalo.

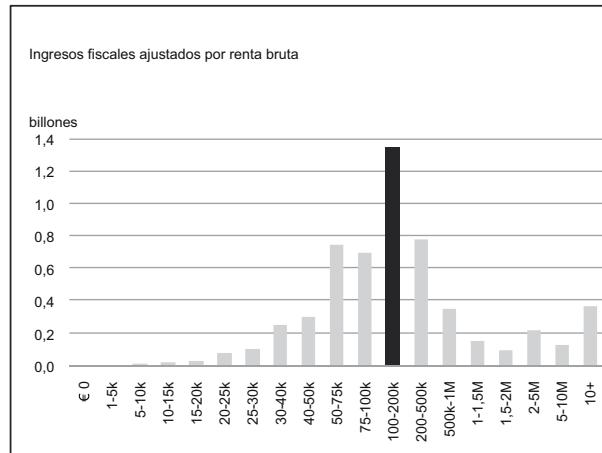
Las siguientes dos transparencias ponen de manifiesto la pésima elección que supondría tratar de codificar las magnitudes en el área de los círculos o bien en la luminosidad del color de relleno, respectivamente. He conservado la tabla con los valores exactos para ayudar a desentrañar la historia de los datos, que de otro modo habría aparecido totalmente distorsionada.



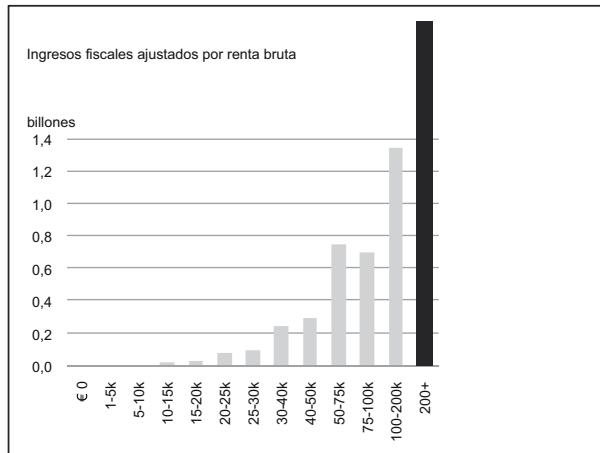
Otra consideración muy importante para poder transmitir la historia veraz de los datos pasa por determinar cómo los agruparás, especialmente en histogramas y en gráficos de distribución de frecuencia. En la figura de la izquierda, después de reunir los ingresos brutos de los españoles durante 2010 por categorías, está claro que el dinero en España se concentra en el tramo de renta entre 100.000 y 200.000 euros brutos anuales. Si hay que gravar más fiscalmente a algún grupo, será claramente

a éste. En realidad, se han agrupado los ingresos en conjuntos totalmente arbitrarios para servir al oscuro propósito de hacer aparecer el grupo de entre 100.000 y 200.000 euros como el que más renta concentra. Evidentemente, con la agrupación de la segunda figura la historia cambia completamente: según este nuevo gráfico, a quien habría que gravar más es a los ciudadanos del tramo de más de 200.000 euros.

► 1



► 2



En cualquier caso, el segundo gráfico sigue agrupando los datos de una forma completamente arbitraria. Si lo observas atentamente, comprobarás cómo la escala horizontal varía caprichosamente. Cuando una escala se desplaza en intervalos regulares, la audiencia espera que siga moviéndose de manera consistente hasta el final del eje. La escala irregular está creando agrupaciones arbitrarias que permiten contar la historia que te dé la gana a partir de los mismos datos originales.

Determina asimismo si usarás leyendas para distinguir las series de datos o etiquetarás directamente las barras o líneas. En general, es preferible esta segunda opción ya que supone una menor carga cognitiva para el público.

Cuando necesites clarificar el mensaje o cualquier significado oscuro de los datos puedes incluir textos adicionales, como en la figura de la página 261.

Elimina de tus gráficos todo aquello que distraiga o no cuente la historia de los números

Los gráficos son imágenes destinadas a transmitir información sobre números y relaciones entre ellos de una forma mucho más eficaz que la mera lista de los mismos. Por desgracia, muchos gráficos confunden más que ilustran. En éstos, como en cualquier otro diseño visual, es deseable perseguir la SNR más alta posible.

Según Edward Tufte,¹⁰⁰ las tablas y los gráficos constan de dos tipos de tinta: la tinta de datos y la tinta de no-datos. Tufte introdujo en 1983 el concepto de «relación entre datos y tinta», argumentando que, para mayor claridad, la cantidad de tinta empleada en mostrar los datos debería ser la mayor posible frente al total de tinta del gráfico. En otras palabras: reduce al mínimo la tinta que no sirve para mostrar los datos.

El desastre más frecuente con los gráficos consiste en incluir demasiada información en una sola figura, hecho que confunde y desanima a la audiencia. Siguiendo el principio de la SNR, elimina del gráfico todo aquello que no contribuya de forma esencial a comunicar el mensaje de los números. Algunas de las distracciones más frecuentes que debes evitar a toda costa son las siguientes:

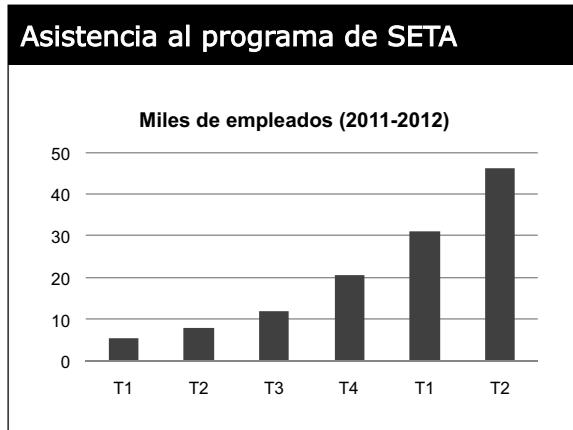
Imágenes de fondo

Las imágenes de fondo sólo sirven para decorar. Los gráficos buscan comunicar información con la máxima eficiencia. Deberían eliminarse siempre del fondo de los gráficos o usarse sólo si no obstaculizan la correcta lectura de los datos. Los fondos intrusivos compiten por la atención de la audiencia y oscurecen el mensaje de los datos. Utiliza fondos sencillos.

► Antes



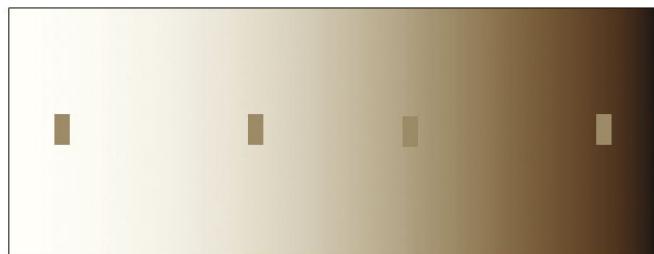
► Despues



Fondos con degradados y rellenos de capricho

La siguiente figura ilustra el sorprendente efecto que el cambio de color del fondo ejerce sobre nuestra percepción de los objetos situados contra él. He coloreado el rectángulo grande con un gradiente desde el blanco hasta el negro. Los pequeños rectángulos dentro del mayor tienen todos exactamente el mismo

color y, sin embargo, en función de su ubicación, los vemos de uno u otro. La explicación es que nuestro cerebro no es capaz de procesar valores absolutos del color, sino sólo relativos: percibimos el color de los rectángulos en comparación con el del fondo que los rodea, no de forma absoluta. Por este motivo, nunca uses un gradiente como fondo de un gráfico.

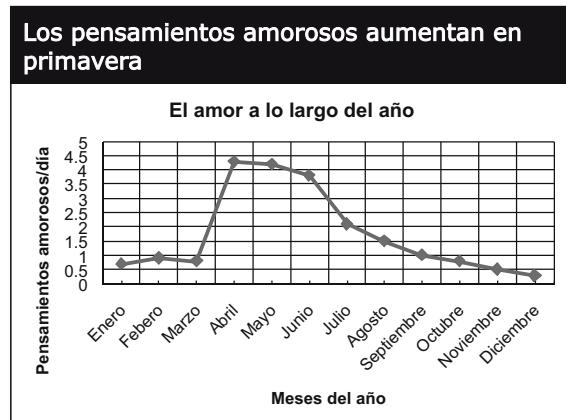


Cuadrículas prominentes y exceso de etiquetas

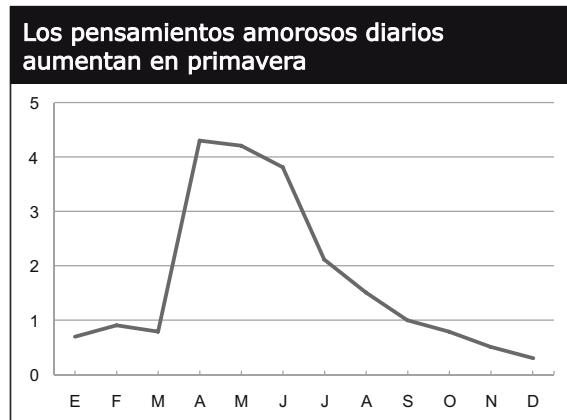
Las cuadrículas ayudan a determinar el valor de los puntos de las gráficas y las etiquetas lo revelan abiertamente. Para que no dificulten la lectura de los datos, elimina todas las lí-

neas y etiquetas que no contribuyan directamente a la comprensión del gráfico y atenua la prominencia de los elementos que queden.

► Antes



► Despues

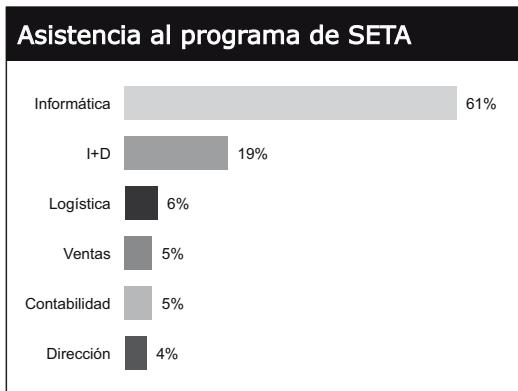


Colores caprichosos y texturas exóticas

En lugar de utilizar toda la paleta del arco iris para colorear las líneas y barras de tus gráficos, utiliza un solo color cuando no haya confusión ni deseas enfatizar nada en especial. En el «Antes» del siguiente ejemplo no se destaca ningún valor en especial. Lo que es peor, destacará aquel al que el programa de dibu-

jo le haya asignado aleatoriamente el color más prominente. En el «Después», en cambio, he destacado deliberadamente la barra correspondiente a I+D. Ahora el ojo del observador se fijará automáticamente en ella. La historia que se destaca es la de ese departamento frente a todos los demás.

► Antes

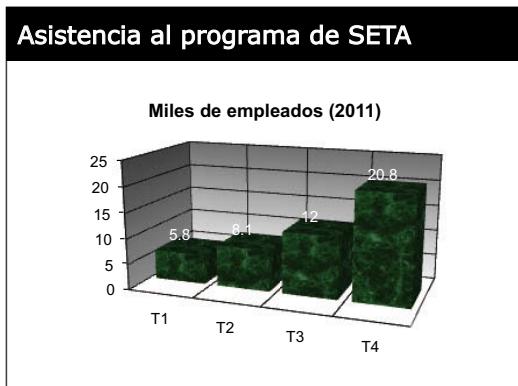


► Despues

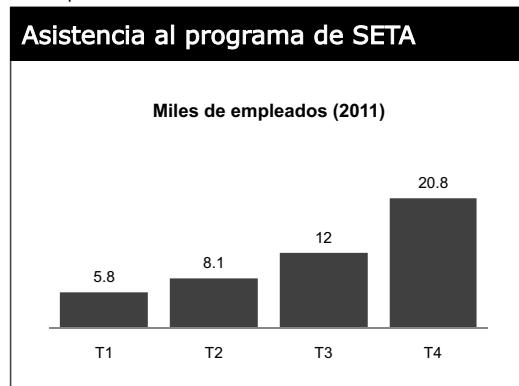


Por otro lado, te desaconsejo utilizar texturas extrañas y degradados para las superficies de los gráficos. Ciñete a colores sólidos de baja saturación.

► Antes



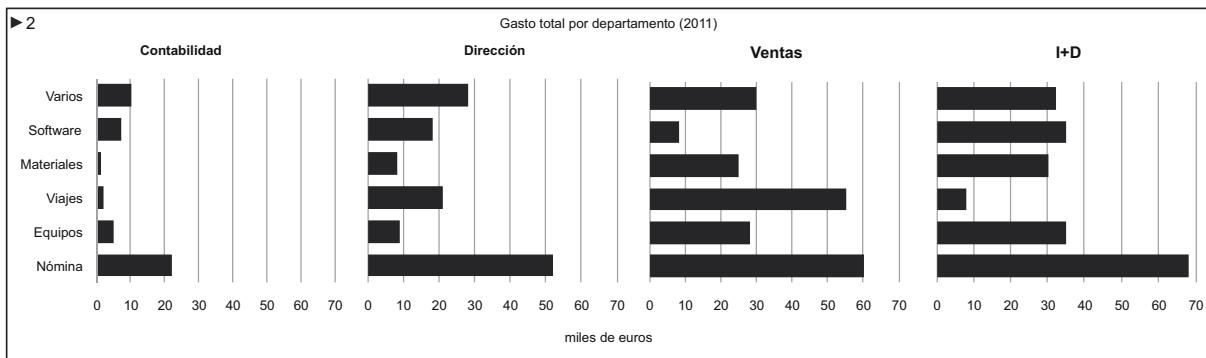
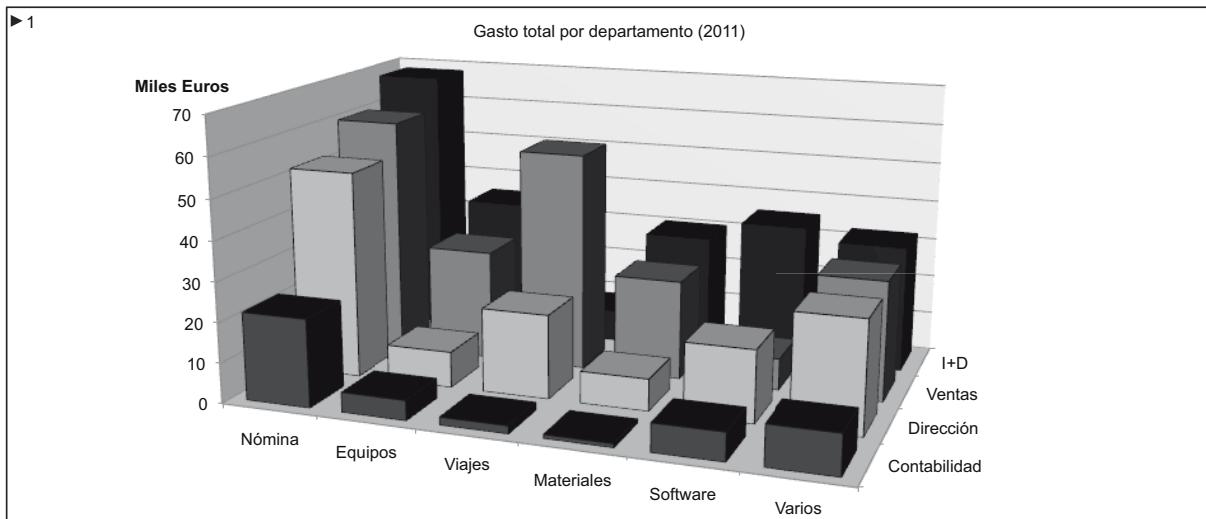
► Despues



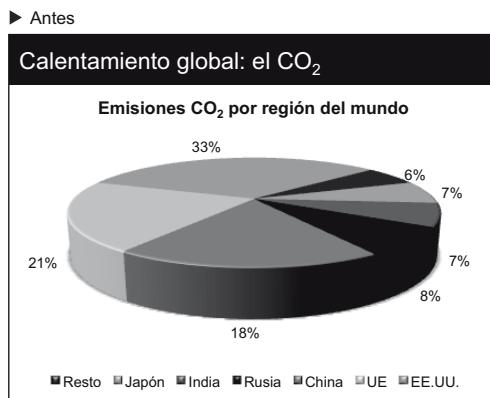
Sombras y efectos 3D

La siguiente figura apunta a un problema que está asolando nuestras presentaciones e informes: las perspectivas 3D. Es cada vez más frecuente encontrarse con gráficos en 3D que, lejos de comunicar, desinforman. Quedan muy vistosos, sí,

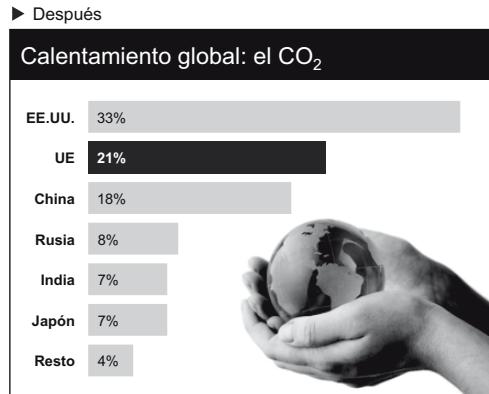
pero impiden contar la historia de los datos. Observa el gráfico 1. ¿Te permite comparar fácilmente el gasto en varios conceptos para un departamento? ¿Cuánto gastó I+D en viajes? En la figura 2 he utilizado cuatro gráficos de barras para presentar la misma información con mucha mayor claridad.



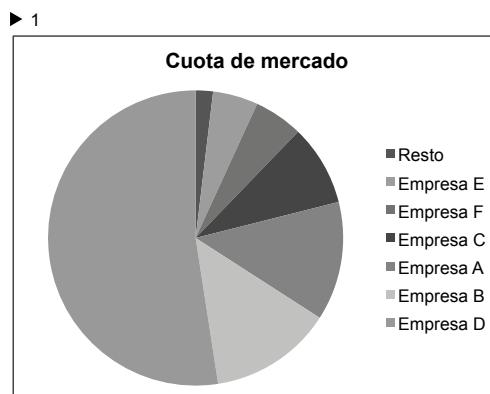
Otras veces se añaden caprichosamente efectos 3D a los gráficos, como en el siguiente ejemplo. Al haber girado el gráfico circular hacia el observador, se produce la impresión subjetiva de que China es el país del mundo que más CO₂ emite, muy por delante de la UE e incluso de EE. UU. La verdadera



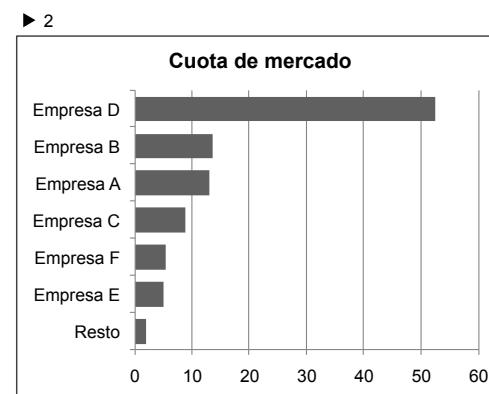
historia emerge con toda nitidez en la transparencia de la derecha. Evita los efectos especiales, como perspectivas 3D o sombras caprichosas, si no contribuyen a contar mejor la historia de los datos.



Los gráficos circulares presentan tantos inconvenientes como herramienta de comunicación de información cuantitativa, que muchos expertos en presentación visual de información (Edward Tufte, Howard Wainer, Stephen Few, etc.) desaconsejan completamente su uso, en favor de otros tipos de gráficos, como los de líneas o los de barras, o incluso las tablas de humilde texto.

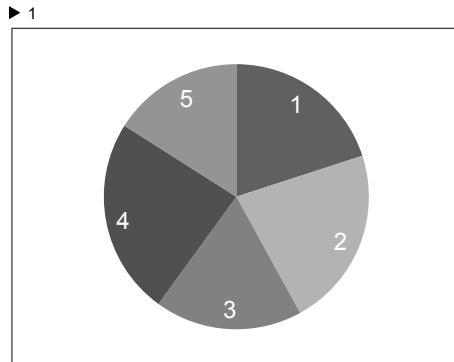


A no ser que se etiqueten los sectores con los valores exactos, lo que disminuye la SNR, un gráfico circular no puede transmitir una idea de los valores cuantitativos. Compara los dos gráficos siguientes, ambos sin etiquetar. ¿Cuál resulta más informativo?

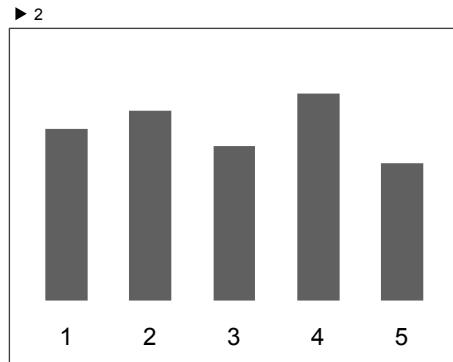


A partir de seis sectores, un gráfico circular comienza a ser ridículo porque los sectores tendrán tamaños similares y resultarán indistinguibles.

Nuestro ojo evolucionó para ser preciso en la comparación

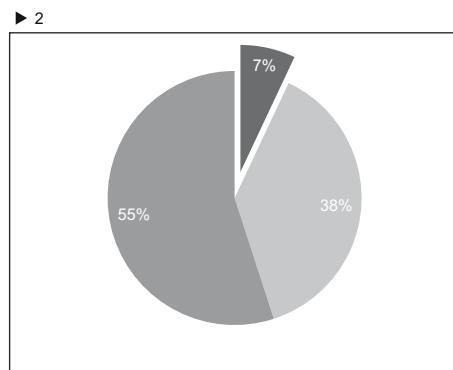
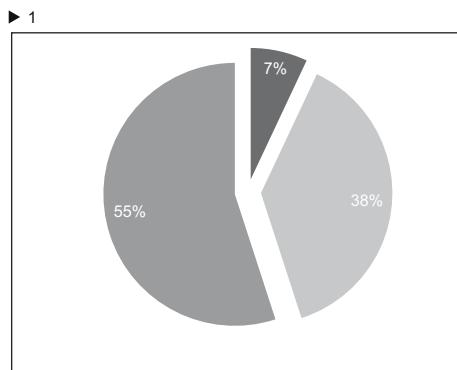


de longitudes, no de ángulos ni de áreas. Trata de ordenar de mayor a menor los sectores del gráfico circular: te costará un gran esfuerzo. Compáralo con la facilidad de ordenar las barras del otro gráfico.



Del mismo modo, nuevamente como consecuencia de la Ley de las Potencias de Steven, nos resulta complicado comparar dos o más gráficos circulares entre sí. En caso de que en la página 222 quieras comparar las ventas de la empresa A con las de la empresa B en las distintas regiones, ¿no te resultaría más fácil hacerlo con las barras de la figura 5 que con los sectores de la figura 1?

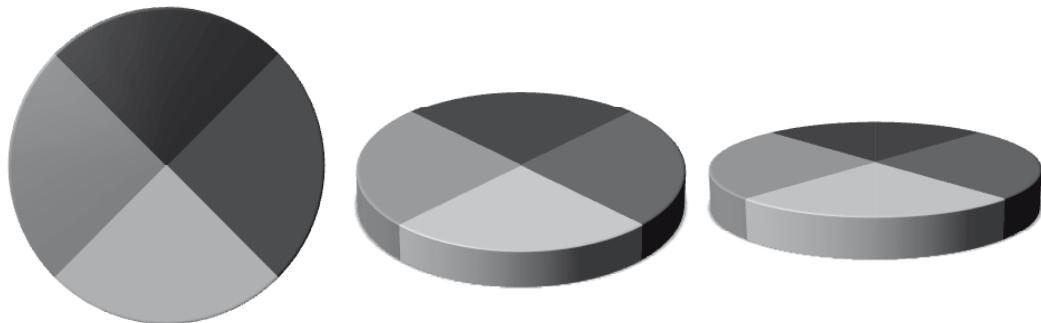
Para terminar de empeorar las cosas, los gráficos circulares se someten a todo tipo de abusos: perspectivas en 3D, transparencias, brillos, múltiples sectores explotados, colores similares que no discriminan suficientemente unos sectores de otros, etc.



Explotar un sector es sacar una porción del resto para darle más relevancia. El problema aparece cuando se extraen todos los sectores, como en la transparencia 1, porque entonces es como no haber extraído ninguno. Si quieras destacar uno, sólo explota ése, como en la transparencia 2.

Cualquiera de estas manipulaciones disminuye la ya menguada capacidad de comunicación de los gráficos circulares, cuando no tergiversan completamente la historia de los datos. Para que tomes conciencia de la alteración profunda que supo-

ne añadir perspectiva a un gráfico circular, he ido rotando uno progresivamente, poniendo de manifiesto el cambio en nuestra percepción subjetiva del tamaño de los sectores, a pesar de que los cuatro son idénticos.



Las imágenes fundamentan tus ideas mejor que el texto solo

Las fotografías poseen el poder de cautivar al público

Utiliza fotografías de calidad profesional y huye del clipart

Utiliza fotografías a pantalla completa para realizar su impacto

Usa diagramas para expresar visualmente relaciones complejas

Usa gráficos para contar la historia de los datos

Simplifica tus gráficos, maximiza la relación entre señal y ruido

1. Determina el mensaje que quieres comunicar

2. Determina si usar tabla o gráfico

3. Determina la relación entre los datos

4. Determina la mejor codificación

Capítulo 16

Sácale partido a la multimedia

«La alfabetización tradicional es importante, por supuesto, pero hoy la alfabetización multimedia (texto, audio e imágenes, vídeo incluido) es igual de importante para el aprendizaje, la enseñanza y la comunicación de ideas tanto complejas como simples.»

Garr Reynolds, *Presentation zen design*

¿Crees que por el mero hecho de usar PowerPoint ya estás haciendo una presentación multimedia? ¡En absoluto! Si usar PowerPoint no añade nada a llevar las transparencias impresas en un acetato y proyectarlas mediante un retroproyector de los de toda la vida, no estás sacando partido a todo su potencial multimedia. Destinar PowerPoint a crear transparencias con letras y letras no es explotar la multimedia, sino masacrirla.

Los elementos multimedia permiten amplificar y clarificar el contenido de una presentación hasta extremos que el texto o las palabras por sí solas jamás podrían. Te ayudarán a conectar mejor con tu audiencia no sólo a nivel intelectual (*logos*), sino también emocional (*pathos*), y bien orquestados te servirán de paso para aumentar tu credibilidad a sus ojos (*ethos*).

Claro que los elementos multimedia funcionan como una espada de doble filo: pueden ayudar poderosamente a comunicar con el auditorio y fomentar su atención e interés, o pueden convertirse en un enemigo de la presentación porque distraen la atención del mensaje principal. Una vez más, el secreto de un uso eficaz de elementos multimedia reside en la simplicidad y en la relevancia.

En este capítulo abordaré los siguientes elementos multimedia:



Animaciones



Transiciones



Vídeos



Audos



Demos

Crea movimiento con animaciones y transiciones

«De todas las características que definen el dolor, las animaciones [de PowerPoint] mal usadas son las más importantes que se deben evitar.»

Rick Altman,
Why most PowerPoint presentations suck

En el año 2000, tres investigadores de la Arizona State University¹⁰¹ realizaron un experimento en el que presentaron a tres grupos de voluntarios información acerca de Andrew, un estudiante ficticio quien supuestamente había solicitado a la universidad una beca de fútbol americano. Al primer grupo le proporcionaron las estadísticas de fútbol de Andrew escritas en una tabla en un documento en papel. Al segundo grupo le enseñaron un gráfico de barras en un documento en papel. Al tercer grupo le hicieron una presentación en PowerPoint con gráficos de barras animados. Teniendo en cuenta que en los tres casos los datos eran exactamente iguales, ¿qué grupo crees que evaluó a Andrew más favorablemente? El primer grupo evaluó a Andrew con una media de 4,5 sobre 7; el segundo grupo con un 5, y el tercer grupo... ¡con un 6 sobre 7! Los resultados sorprendieron tanto a los investigadores que lo repitieron con tres grupos de *fans* de fútbol acostumbrados a digerir estadísticas deportivas. Esta vez los dos primeros grupos asignaron a Andrew la misma puntuación y el tercer grupo ¡de nuevo le dio la nota más alta!

La moraleja del estudio es que si utilizas los viejos métodos de persuasión basados en documentos escritos, tablas y gráficos estáticos, estarás vendiendo tus ideas a los dos primeros grupos. Aprende a usar las herramientas multimedia de PowerPoint eficazmente y será como venderle tus ideas al tercer grupo.

Vivimos en una sociedad multimedia y, como consecuencia, preferimos la televisión frente a la radio, las películas frente a los libros y las transparencias animadas frente a las estáticas. La ironía de esta situación es que todas las encuestas sobre las

características más irritantes de PowerPoint suelen incluir las malas animaciones entre las cinco primeras.

Cuando un elemento se mueve por la pantalla, la audiencia no tiene más remedio que seguirlo. Se trata de una respuesta a nivel inconsciente que no puede ser evitada. Es como cuando uno se sienta a leer en una terraza y no puede evitar ser distraído por la gente que pasa.

De todos los malos hábitos en el uso de PowerPoint, las animaciones mal usadas constituyen la característica más importante que se debe evitar.

Animaciones

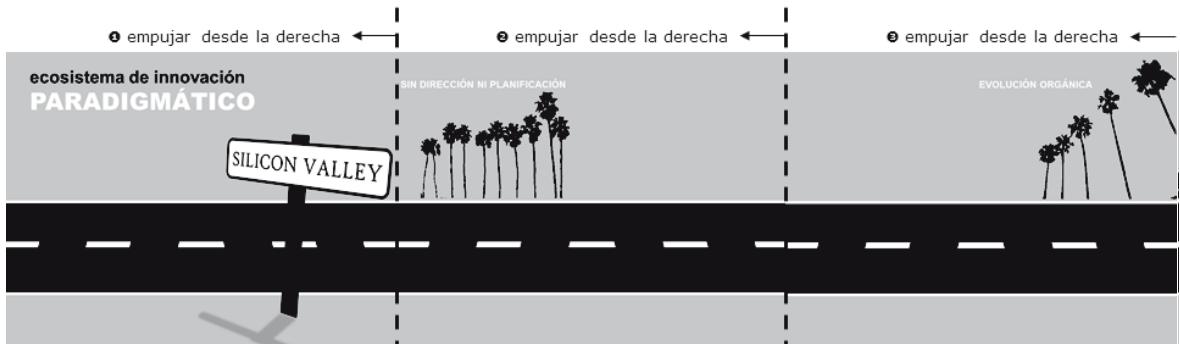
El objetivo de las animaciones puede ser dirigir y atraer la atención de la audiencia. Por ejemplo, al explicar una secuencia de eventos representados gráficamente, la animación guía a los asistentes secuencialmente a través del gráfico.

No les exijas que lean palabras en movimiento, ya que son difíciles de seguir y procesar. Cualquier ganancia en interés visual se cancela por la dificultad de procesamiento añadida.

Otro campo donde pueden resultar útiles las animaciones es a la hora de construir diseños complejos por partes. Si tienes que presentar un diagrama muy complejo que abrumaría a la asistencia si lo mostraras de golpe, le ayudarás a asimilarlo mejor construyendo una parte cada vez mediante el uso de la animación.

Si vas a utilizar animaciones para hacer aparecer objetos dentro de la transparencia, haz que sean compatibles con el objeto o evento representado. Muchos objetos tienen formas de movimiento características, que deberías respetar. Por ejemplo, si animas una fotografía de un coche, no hagas que suba desde la parte inferior o caiga desde la superior, sino que se deslice horizontalmente desde la izquierda o la derecha. Igualmente, si quieras indicar la cantidad de lluvia con la altura de una flor, haz que la flor crezca verticalmente.

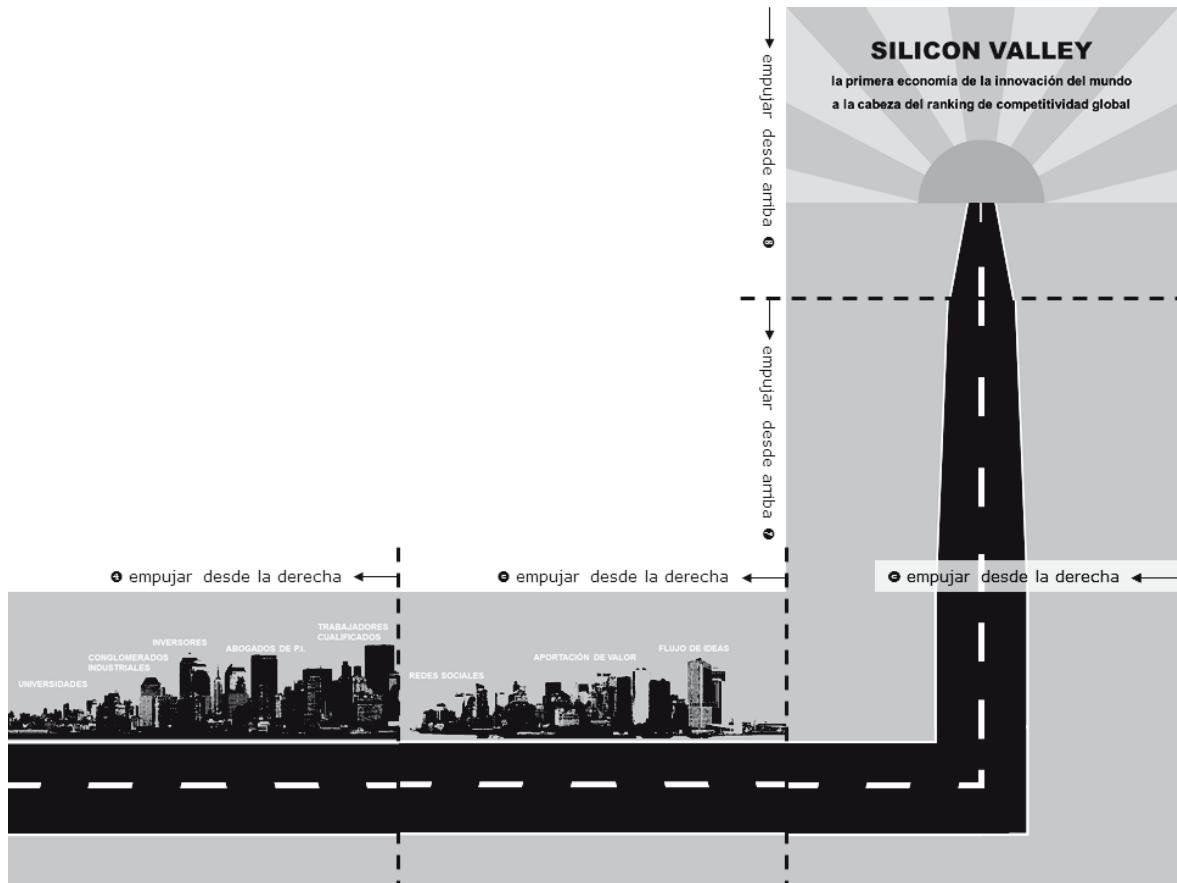
Puedes usar transiciones para producir la ilusión de movimiento de la transparencia, como si efectivamente se tratase de un gran lienzo que se está desplazando en una u otra dirección. En el siguiente ejemplo he utilizado ocho transparencias, cada una de las cuales está diseñada como la prolongación de la anterior. Usar la transición «empujar desde la derecha» y luego «empujar desde arriba» confiere la impresión cinematográfica de una cámara desplazándose de una a otra por el gran lienzo.

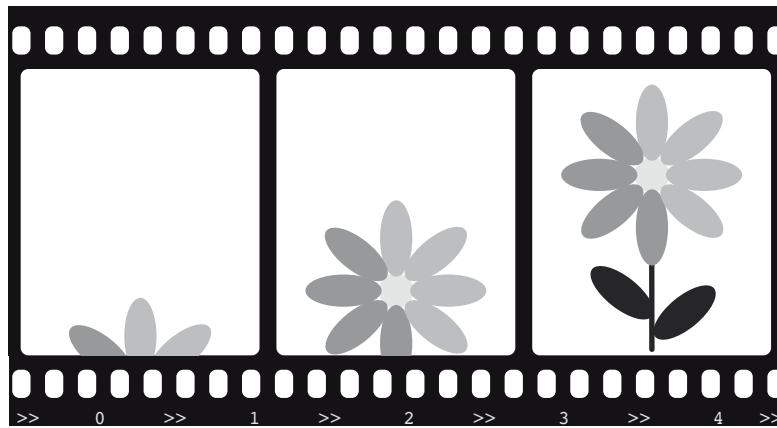


Estas transiciones permiten pensar en tu presentación como una película, en lugar de un conjunto aislado de transparencias sin conexión visual.

SILICON VALLEY

la primera economía de la innovación del mundo
a la cabeza del ranking de competitividad global





Transiciones

Los programas de creación de presentaciones como PowerPoint y Keynote incorporan llamativos efectos que pueden añadirse al pasar de unas transparencias a otras. Entre los típicos ejemplos de transición se incluyen las disoluciones, las cortinas, los zooms hacia dentro o hacia fuera, los desvanecimientos, etc. En general, desaconsejo su uso, salvo que persigas un propósito específico y te ayuden a comunicar un mensaje. Los elementos irrelevantes dentro de una presentación dañan la comunicación y posiblemente los reyes de la irrelevancia sean las transiciones vistosas.

Puedes usar transiciones para producir la ilusión de movimiento de la transparencia, como si efectivamente se tratase de un gran lienzo que se está desplazando en una u otra dirección. En el siguiente ejemplo he utilizado ocho transparencias, cada una de las cuales está diseñada como la prolonga-

ción de la anterior. Usar la transición «empujar desde la derecha» y luego «empujar desde arriba» confiere la impresión cinematográfica de una cámara desplazándose de una a otra por el gran lienzo

Siempre con mesura, puedes utilizar transiciones para llamar la atención en determinadas circunstancias. Si todas las transparencias usan la misma transición y en un momento dado empleas otra diferente, el cambio de transición atraerá la atención de la audiencia, quien esperará un cambio en el contenido. A veces lo pongo en práctica en mis presentaciones para enfatizar que me encuentro en una sección especial; por ejemplo, cuando hago experimentos que exigen la participación del auditorio. No abuses de este efecto o perderás todo significado. A la luz de las investigaciones,¹⁰² lo que no debes hacer bajo ningún concepto es utilizar diferentes transiciones aleatoriamente para diapositivas distintas, de modo que agotes todas las posibilidades del programa.

Nada es tan ilustrativo como un buen vídeo

«Utilizar vídeos relacionados con tus argumentos es una gran manera de cambiar el ritmo y de cautivar el cerebro de la audiencia, y sumirla más profundamente dentro de tu presentación.»

Garr Reynolds,
Presentation zen design

Cuando se integran en una presentación, los vídeos y fragmentos de película pueden ilustrar un proceso con claridad infinitamente superior a la de una fotografía o incluso a la de una animación creada en PowerPoint. Si tienes que explicar cómo funciona tu cadena de montaje, un vídeo lo ilustrará con una viveza y precisión que no conseguirán los diagramas, ni mucho menos las listas de viñetas. Si estás explicando el drama humano de la droga, unos breves vídeos de los centros de venta, de las zonas de uso y de los afectados por el problema añadirán una tremenda carga emocional a tus palabras, además de ilustrarlas con claridad. Un vídeo te permitirá evidenciar lo bueno que es un deportista, lo extremas que eran las condiciones en un entorno hostil o lo rápidamente que una persona es capaz de realizar una tarea. **Nada es tan ilustrativo como un buen vídeo.** Los vídeos actúan como un recurso excelente para recapturar la atención, aumentar el interés y cambiar el ritmo de tu intervención.

En general, usa secuencias de vídeo breves, de no más de treinta segundos, porque estás haciendo una presentación, no un documental. Intégralas suavemente en la trama de la historia, es decir, en el hilo de la presentación, pues en caso contrario, el vídeo termina fagocitando la atención, alejándola de ti. Piensa que mientras el vídeo se reproduce, tú pasas a un segundo plano. Inclúyelos sólo si son relevantes para el contenido de la charla, no por meterlos sin más.

Integra los vídeos sin costuras dentro de tu presentación

En cuanto a la forma de presentar los vídeos, te recomiendo que los lleves siempre integrados dentro del PowerPoint o de Keynote. Si quieras que tu charla comunique un auténtico estilo profesional, no deberías abandonar nunca la presentación. Queda muy mal pasar al explorador de carpetas, ponerte a buscar al vídeo, reproducirlo en Windows Media Player o en Quicktime o en lo que sea, y luego regresar a la charla.

Lo que aún queda peor es abrir el navegador, conectarte a Youtube o Vimeo y reproducir desde ellos directamente el vídeo. Como Murphy nunca descansa, cuenta con que habrá problemas con la WiFi, el vídeo no se cargará o se interrumpirá a la mitad. Todas estas interrupciones distraen de tu mensaje, te restan profesionalidad y terminan desconectándote de la audiencia.

Si quieras dar el paso hacia el siguiente nivel de profesionalidad, no abandones PowerPoint o Keynote para reproducir tus vídeos. Todos estos programas permiten insertarlos en las transparencias, de manera que se reproduzcan automáticamente cuando se llegue a la diapositiva en cuestión. Así la audiencia no sentirá ninguna ruptura en el discurrir de la presentación.

Cuando reproduzco vídeos de alta definición, como mínimo de 720 píxeles, lo hago a pantalla completa sobre un fondo negro. Nada me impide añadir algún texto sobreimpuesto al vídeo si lo considero necesario, lo cual puede hacerse escribiéndolo directamente sobre la transparencia.

Si el vídeo es de muy baja resolución y lo reproduces a pantalla completa aparecerá muy pixelado, de modo que restará profesionalidad a tu presentación. En estos casos, te recomiendo que introduzcas el vídeo dentro de la transparencia integrado en algún motivo. Si para ilustrar cómo Steve Jobs lanzó el MacBook Air incluyo un fragmento de su charla, lo hago dentro de una fotografía de un MacBook Air; si explico cómo Steve Jobs no utiliza listas de viñetas al explicar las características del nuevo iPhone, reproduzco el fragmento de vídeo correspondiente dentro de la fotografía de un iPhone, y así sucesivamente. De esta manera, aunque el tamaño del vídeo puede ser muy pequeño, queda integrado armoniosamente dentro de la transparencia.

No salgas de PowerPoint para reproducir tus vídeos, insértalos sin costuras en tus transparencias, como por ejemplo en un portátil, un móvil, un monitor o una gran pantalla de cine.



No confundas el sonido con el ruido

«Los efectos de sonido ostentosos no tienen cabida en una presentación.»

Michael Alley,
The craft of scientific presentations

Además del vídeo y de las animaciones, otro elemento multimedia que puede resultar muy efectivo en tus presentaciones es el sonido. A continuación te propongo una serie de recomendaciones para utilizarlo sabiamente y evitar hacer ruido.

Los sonidos permiten captar la atención de una audiencia dispersa; eso sí, úsalos con moderación. Un sonido inesperado produce el mismo efecto que el movimiento: atrapa la atención de la asistencia. Sin embargo, los sonidos no dirigen la atención a un elemento de la pantalla, sino que más bien alertan de un cambio en ella. No utilices en exceso este recurso, porque a la tercera vez el público puede irritarse por el sonido.

Los sonidos ayudan a definir el contexto. Pueden servir para definirlo para toda la exposición, para una porción de ella o para una transparencia. Por ejemplo, una presentación sobre contaminantes en el mar, puede utilizar el sonido de las olas.

Una sobre contaminación acústica en las ciudades puede utilizar el sonido de tráfico y obras.

Utiliza sonidos para proporcionar evidencia. Por ejemplo, en presentaciones sobre biología, sonidos de los animales del bosque o de la marisma.

Puedes coordinar los sonidos, el texto y los gráficos. Por ejemplo, utiliza una fotografía o un gráfico que refuerce el sonido usado como evidencia o emplea sonido para reforzar un gráfico. El caso extremo de asimilación es el uso de una secuencia de vídeo con sonido.

Al igual que debes asegurarte de que cualquier contenido visual en tus transparencias tiene que verse desde cualquier asiento, comprueba que los sonidos pueden oírse desde todos los rincones de la sala. Se trata de un elemento que no puedes dejar al azar y que conviene que verifiques con mucha antelación.

En la medida de tus posibilidades, utiliza sonidos de alta fidelidad. Si ya usas fotos y vídeos de calidad profesional, emplea igualmente sonidos de alta fidelidad. Existen en Internet numerosos sitios de descarga de sonidos de lo más variado, tanto de pago como gratuitos. Por supuesto, muchos de ellos también puedes grabarlos tú mismo.

Haz demos a prueba de bomba

«Una gran demo informa a la audiencia acerca de tu producto, comunica los beneficios de poseerlo y la inspira a la acción.»

Guy Kawasaki, *The MacIntosh Way*

Hace más de veinte años Guy Kawasaki describió las cinco cualidades de una demo sobresaliente,¹⁰³ que hoy como entonces resultan de completa aplicación:

- Breve: Una buena demo no pone a dormir a tu audiencia.
- Simple: Una buena demo es simple y fácil de seguir.
- Dulce: Una buena demo muestra las características más seductoras y te diferencia de tu competencia.
- Rápida: Una buena demo avanza a buen ritmo.
- Sustancial: Una buena demo muestra con claridad cómo tu producto ofrece una solución a un problema del mundo real que tu audiencia está experimentando.

Por desgracia, para mucha gente la palabra *demo* rápidamente dispara todas las alarmas: fracaso, fallo, ley de Murphy... Desde mis inicios, a lo largo de los años he ido aprendiendo numerosas lecciones sobre cómo hacer demos a prueba de bomba, que ahora comparto contigo.

Plan A: Haz la demo

Prepara concienzudamente y prueba repetidamente la demo. Nunca te conformes al ensayar tu presentación con decir: «Aquí vendrá la demo». ¡No! Ejecútala paso por paso, desde el principio hasta el final. No estaría de más que, como hacía Steve Jobs en sus presentaciones, imprimieses un guión para recordar todos los pasos de la demo sin olvidar nada importante. ¡Que no te traicionen los nervios el día D!

No se te ocurra hacer la demo con un equipo en el que no la has ensayado previamente, por mucho que insista la organi-

zación. Lleva tu propio equipo, y acude con antelación suficiente para poner a punto cualquier otro equipamiento que sea responsabilidad de la organización, como sonido, conexión a Internet, telefonía, etc.

No confíes en la WiFi. Aunque la demo haya funcionado como la seda incluso durante los ensayos en la sala, ten en cuenta que el día del evento no estarás tú solo: la mayoría de la gente usará la misma WiFi con sus teléfonos y portátiles y se pueden comer todo el ancho de banda en un santiamén. Estoy harto de asistir a eventos en los que el ancho de banda esta infradimensionado en relación con la asistencia masiva esperada. Para salir airoso ante esta eventualidad, te recomiendo tres posibles estrategias: *a)* no uses en tus demos conexión a Internet si puedes evitarlo; *b)* utiliza tu propio módem 3G cuya cobertura en el interior del edificio ya has verificado; *c)* pide a la organización una red WiFi dedicada a los ponentes o, aún mejor, una conexión por cable Ethernet de gran ancho de banda.

Haz la demo lo más corta posible. Ahórrate pasos tediosos que no aportan nada y consumen tiempo. Si quieres mostrar el cifrado de archivos y cómo dos usuarios no pueden leer mutuamente sus archivos sin permiso del otro, no crees los usuarios, los archivos, ni los permisos; todo lo que puedas adelantar, tenlo ya listo para la demo.

No muestres todo lo que tu producto puede hacer: eso es un inventario, no una demo. Concéntrate en una y sólo una cosa: cómo resuelve el problema más acuciante de tu audiencia. Es mucho mejor mostrar un gran beneficio para ésta derivado de su uso que diez características que ni les van ni les vienen. Salvo que estés impartiendo un taller sobre el uso de tu producto, recuerda que la presentación no es un curso para usuarios del producto, sino una oportunidad de seducirlos con su capacidad para ayudarles a resolver sus problemas reales. Haz como en los anuncios de teletienda: te muestran un problema que sientes tuyo y de veras te preocupa y a continuación cómo resolverlo eficazmente. Claro y al grano. No vended características, vendes felicidad.



El experto en seguridad informática Chema Alonso ilustra las afirmaciones de sus presentaciones con demos cuidadosamente creadas y ensayadas, sin dejar ningún detalle al azar.

Evita tener que escribir textos largos. Si es absolutamente necesario, llévalos ya escritos en un archivo y durante la demo límítate a copiar y pegar. En mi caso, uso una práctica herramienta llamada Phrase Express,¹⁰⁴ la cual me permite definir atajos de teclado que funcionan en cualquier aplicación del ordenador. Por ejemplo, he definido que cada vez que escriba la secuencia «.ppt» me la expanda a «PowerPoint». No hay nada más aburrido que ver a alguien escribir y escribir durante una demo.

¡No dejes nada al azar!

Plan B: Graba un vídeo de la demo

Por muy bien que hayas preparado tu demo, algo puede salir mal. En lugar de empecinarte en que funcione, cuando la demo falla estrepitosamente, te propongo poner en práctica un plan B: tómate la precaución de grabar la demo durante uno de tus ensayos utilizando un software de captura, como por ejemplo Camtasia.¹⁰⁵ En caso de fallo, no tienes más que poner el vídeo allí donde las cosas se torcieron. No quedará tan vistoso como la demo en directo, aunque es mejor un vídeo enlatado de la demo que nada. ¡La función debe continuar!

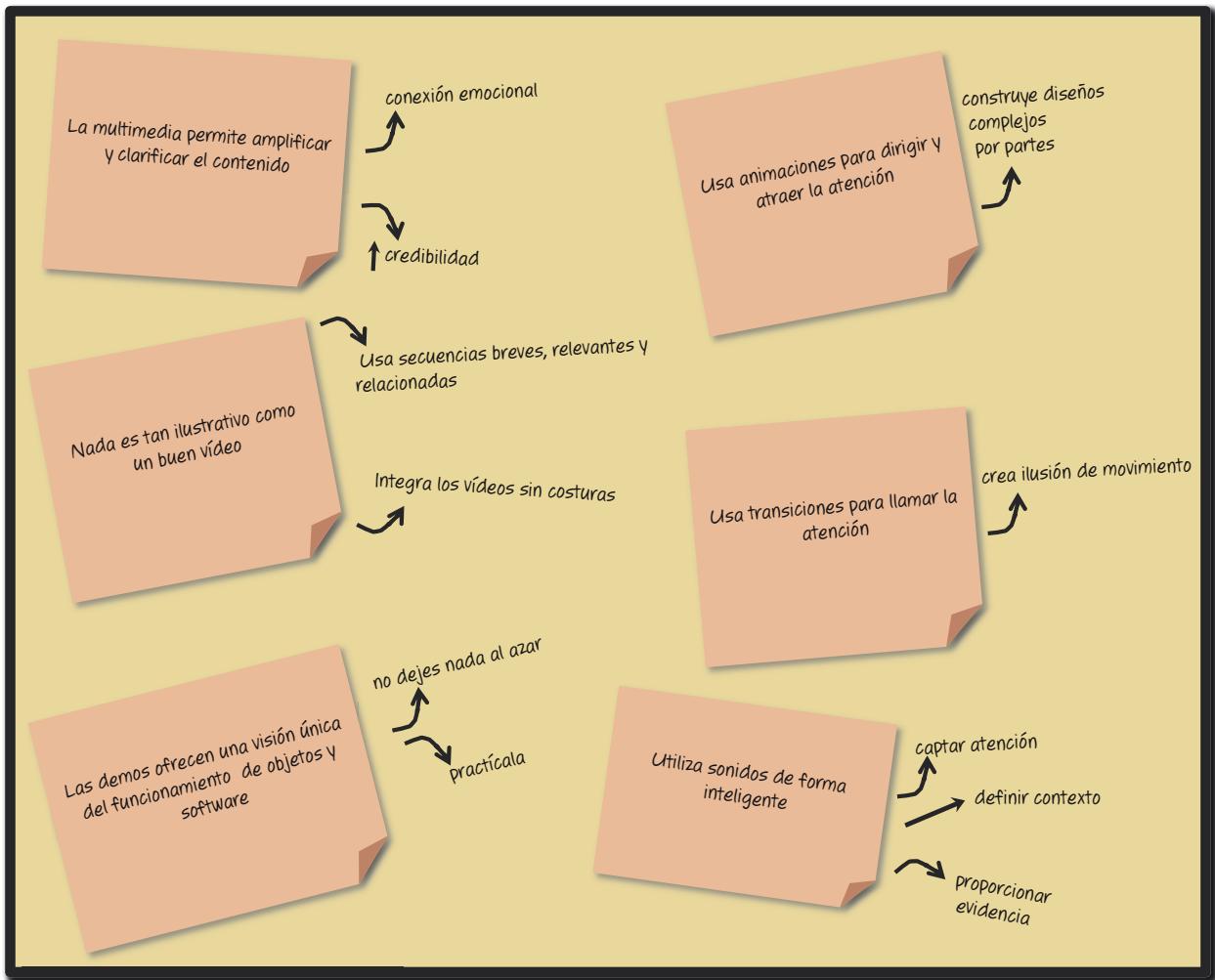
Plan C: Captura pantallazos de la demo

Cuando los hados se confabulan contra uno, todo puede salir mal. Hasta el vídeo podría no reproducirse. Para casos de gafismo agudo, lleva preparadas capturas de pantalla de la ejecución de la demo. Puedes integrarlas en transparencias ocultas dentro de tu presentación, las cuales podrás mostrar si todo lo anterior fracasa. Perderá la frescura de la demo y el dinamismo del vídeo, aunque es mejor ver pantallazos de la demo que nada.

Cuando no sabes, invita al que sabe

Según qué tipo de demo, puede ser una buena idea contar sobre el escenario con un auténtico experto en la materia. No se trata ya de que la hayas ensayado, sino de que domines el vocabulario técnico y los conceptos. Imagina que tienes que hacer la demo de un producto de mesa de mezcla digital ante ingenieros de sonido y no entiendes ni una palabra de ecualizadores ni balances. En estas situaciones, trae el experto y que hable directamente a los asistentes en su propio lenguaje. Eso mismo hacía Steve Jobs en todas sus presentaciones: compartir el escenario con los que sabían más que él.

¡Y no olvides pasarlo bomba con las demos!



Parte V

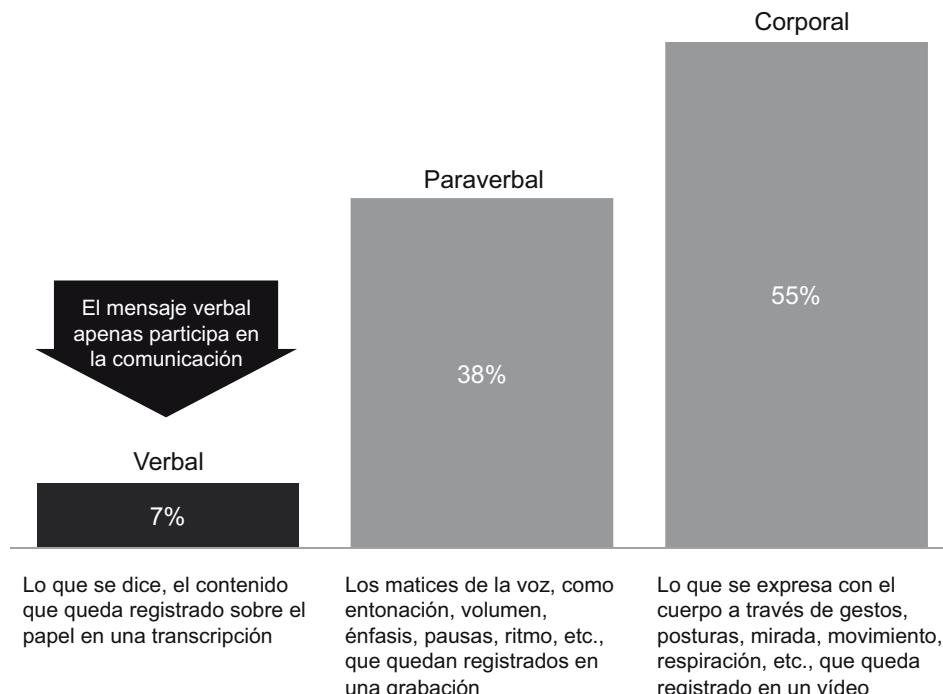
Exposición: Comunica con todo tu ser

Capítulo 17

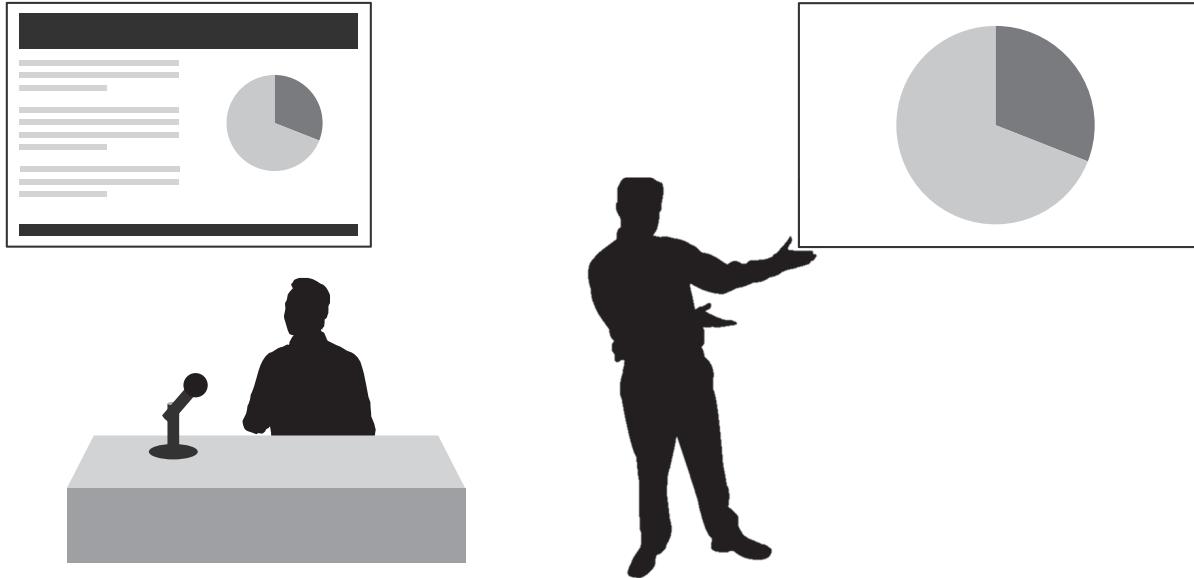
Armoniza sinfónicamente tus mensajes verbales, paraverbales y corporales

El antropólogo Albert Mehrabian realizó una serie de estudios durante la década de los 70 en los que analizaba la importancia relativa de los mensajes verbales y no verbales¹⁰⁶. Durante una conferencia, el contenido textual se expone de forma completamente verbal y acompañado de una serie de pistas no verbales que indican cuál es la actitud del orador hacia sus propias pa-

bras. Por supuesto, el contenido de una presentación es lo más importante y constituye su razón de ser. La manera como se exponga causará un profundo efecto sobre la forma como lo recibirá la audiencia. La mayoría nos olvidamos del contenido de una charla que presenciamos años atrás y recordamos por largo tiempo al conferenciante y cómo nos hizo sentir.



Abandona paulatinamente el estilo tradicional de presentación, motivado por los nervios y el miedo, en favor de otro que mejore tu conexión con la audiencia, capte y mantenga mejor su atención y fomente cuando menos el recuerdo de tu persona.



Estilo tradicional

Tono serio "de negocios"
Expresividad constreñida
Monótono
Parapetado tras mesa o atril
Unidireccional
Protagonista
Estático
Lee transparencias
Máscara de perfección

Estilo no tradicional

- Entusiasmo y buen humor
- Gran expresividad
- Variedad tonal y rítmica
- Libertad para moverse
- Participación de la audiencia
- Comparte el escenario
- Dinámico
- Minimiza los visuales
- Humanidad y vulnerabilidad

Capítulo 18

Comunica con tu voz

«La voz da color al discurso.»

Javier Reyero,
Hablar para convencer

Además de lo que dices (mensaje verbal), importa cómo lo dices (mensaje paraverbal). La voz es la herramienta empleada para comunicar tu mensaje. La voz mal utilizada dificulta la comprensión de un discurso y da una pésima imagen del orador. Para pintar un discurso rebosante de color, presta atención a los siguientes elementos de tu paleta paraverbal:

- El volumen.
- La articulación.
- El ritmo o cadencia de tus frases.
- La entonación.
- El abuso de las muletillas.
- Las pausas.

Sube y baja el volumen

Un orador al que no se le oye resulta especialmente irritante. Habla alto. Hablar en voz baja suele revelar timidez, mientras que hablar con voz potente denota seguridad en uno mismo y un deseo por llegar a todos los miembros de la audiencia. Practica hablando sin micrófono en salas grandes a un público sentado lo más alejado posible de ti para comprobar si te oye. Al igual que tus visuales no son para el disfrute exclusivo de quienes se sientan en las primeras filas, cuando hablas también lo haces para los que se sientan en la última fila. Esfuérzate por llegar a todos.

También puedes jugar con los cambios de volumen. Bajar la voz súbitamente al declamar una frase puede tener un efecto dramático y utilizarse como un recurso para atraer la atención e intimar con la audiencia. El volumen de tu voz te servirá para realzar los elementos importantes de tu presentación. No hace falta decir que este recurso sólo resulta eficaz cuando se usa esporádicamente.

A pesar de todo, si el día de la exposición está disponible, usa un micrófono. Facilitará las cosas para ti y para la audiencia. Es buena idea empezar tu charla preguntando si se te oye bien. De esta forma te aseguras de que así sea y demuestras que has tomado control de la situación.

Articula las frases con claridad

Articula cada palabra de tus frases claramente, manteniendo siempre contacto visual con los oyentes. Debes evitar a toda costa el mascullar, cuchichear y terminar las frases bajando la voz. Habla con claridad. Vocaliza correctamente todas y cada una de las palabras de todas y cada una de tus frases.

Cuando hablas atropelladamente, tiendes a comerte consonantes e incluso sílabas completas, lo cual dificulta la comprensión de tu discurso. Imagínate leyendo un texto impreso lleno de tachones que impiden descifrar algunas letras y sílabas. ¿No acabarías por dejarlo, irritado? Lo mismo le sucede al público cuando escucha a un ponente que no vocaliza: termina por desconcertarse y aburrirse.

Cuando me encuentro con un alumno que presenta dificultades de articulación, le sugiero que practique todos los días

durante cinco minutos leyendo un texto con un lápiz atravesado en la boca. Gracias a este sencillo ejercicio, mejora rápidamente su dicción.

Cambia de ritmo

La velocidad mayor o menor, incluso la lentitud, tienen su momento justo en una presentación. Los cambios de ritmo ofrecen un magnífico contraste que dota de mayor interés a tu discurso y da color a tus palabras. Cambiar de ritmo ayuda a ponerle una melodía a tu texto.

La mayoría de ponentes pecan de aceleramiento, a menudo traicionados por los nervios. Cuando estás muy nervioso, tiendes a acelerarte en un deseo inconsciente de acabar cuanto antes. El apresurarte conduce a menudo a una articulación ininteligible, a un tono monocorde y a confusión mental, los cuales rompen la armonía del sonido y vuelven aburrida tu presentación. Tómate tu tiempo y no hables más rápidamente de como lo haces habitualmente al conversar. Habla lentamente.

Robert R. H. Anholt¹⁰⁷ afirma con acierto: «Lentificarse es la solución para el 90 por ciento de los problemas de la mayoría de oradores». En los cursos y sesiones personales recomiendo siempre a mis clientes empezar por aquí: hablar más lentamente. Realizamos numerosos ejercicios de lecturas de textos y de recitación de partes de una presentación, midiendo los tiempos, para comprobar cómo el uso de pausas y la lentificación ayudan a un discurso más coherente y calmado. Como consecuencia, disminuyen tu estrés y el de la audiencia.

Varía el tono de tu voz

El tono (o altura musical de la voz) imprime un importante efecto al sentido de lo que dices. En todas las oraciones deberías enfatizar las palabras más relevantes, lo cual te confiere un aura de autoridad y transmite confianza en tu discurso. Habla con entusiasmo y resultarás más convincente. Entonar un texto le da vida, descubre su alma escondida.

La monotonía es uno de los mayores enemigos de una presentación. Un ponente que habla (o lee transparencias) monótonamente induce un estado de sopor en la audiencia semejante al que provoca un enjambre de abejas revoloteando de flor en flor en una cálida tarde estival. Rompe la monotonía acentuando a lo largo de la exposición las frases más importantes. Puedes enfatizarlas:

- **Alterando el volumen de la voz**, como se acaba de mencionar más arriba.
- **Salpicando tu presentación de preguntas retóricas**. El tono ascendente al final de cada pregunta añade variedad tonal a tu discurso.
- **Repetiendo palabras o frases muy parecidas**. El poder de la repetición en la retórica es conocida desde los tiempos de la Grecia clásica y la utilizan profusamente los políticos de todos los países para implantar sus consignas en las mentes de los votantes. Existen muchas figuras retóricas de repetición, como la aliteración, la anadiplosis, la anáfora, la concatenación, el pleonasmo, la epanadiplosis, la epifora, el paralelismo, la paronomasia, el polisíndeton y la reduplicación, entre otras.
- **Mediante pausas**. Un uso muy eficaz de la pausa para enfatizar ideas en una presentación es la doble pausa. Consiste en efectuar una pausa antes de la frase importante que se desea recalcar y otra al final. La primera anticipa información importante por llegar y la segunda permite digerirla. Al aislarla del continuo de tu discurso, equivale a destacar una frase dentro de un llamativo recuadro en un documento escrito.
- **Haz voces**. Si estás narrando una historia o una anécdota, puedes imitar distintas voces o acentos, lo cual dará gran variedad tonal a tu discurso además de acrecentar el efecto cómico cuando así lo busques.

Cuando comiences a entonar los textos, descubrirás además que aumentas la expresividad de tus gestos. Por poner un ejemplo, prueba a cantar «La donna è mobile» a voz en cuello y dime qué haces con los brazos y las manos: ¡te resultará im-

possible dejarlos quietos! Entonar bien desbloquea tu lenguaje corporal.

Deja atrás las muletillas

Nos asusta el silencio, sentimos horror al vacío, incluso discursivo. De igual modo que una pausa puede resultar incómoda para la audiencia, también al orador puede antojársele embarazosa. Tal vez por esta razón, mientras reflexionan entre frase y frase en busca de la siguiente palabra, algunos oradores no pueden evitar decir «ehhhhhh» o «ummmm». Por algo los anglosajones llaman a las muletillas *fillersounds*: sonidos de relleno. Se trata de un hábito nefasto que desluce el discurso del orador y debería ser desaprendido a toda costa. **Es preferible el silencio al mero ruido.**

Muchos insertan muletillas entre frases, como «bueno», «o sea», «un poco», «¿no?», «¿está claro?», «¿eh?» o «¿vale?». A éstas los anglosajones las llaman *fillerwords*: palabras de relleno. No aportan contenido, sino que te restan credibilidad. Suficientemente repetidas terminan ridiculizándote.

Las muletillas afean la intervención, le restan brillo y sabotean su continuidad. Denotan vicios oratorios del comunicador y, en definitiva, insuficiencias lingüísticas. Se utilizan frecuentemente como mecanismo retardatorio para ganar ese medio segundo durante el cual pensar en la siguiente palabra o frase. Sin embargo, para eso existen las pausas. Recuerda que una pausa tiene un efecto balsámico en el oyente y en el ponente. La audiencia asimila lo que acaban de decirle durante un tiempo de silencio muy necesario para su concentración. Por su parte, el conferenciante emplea el tiempo de la pausa en localizar la nueva idea y la mejor frase para expresarla.

Si quieres causar una buena impresión en tus presentaciones debes reducir las muletillas al mínimo o, idealmente, eliminarlas del todo. Puedes utilizar el siguiente tratamiento de tres pasos para erradicarlas de tu discurso:

1. **Toma conciencia de tus muletillas.** Para ello, no coñoco mejor que grabarte en vídeo o cuando

menos grabar la voz durante una intervención en público. No hace falta que sea una presentación profesional. Basta con que narres una historia o le cuentes tu proyecto o tu último trabajo a un pequeño auditorio, como por ejemplo los colegas de tu departamento. Despues, escucha la grabación en busca de muletillas repetitivas. Una vez localizadas, ahora que ya las coñoces, debes ser inflexible con ellas. Haz un esfuerzo consciente cada vez que hables en público por sorprenderte diciéndolas. Cuanto más rápidamente tomes conciencia de ellas, más rápidamente desaparecerán.

2. **Habla más lentamente y haz pausas conscientes entre frases.** Al principio te resultará forzado, pero con el tiempo te saldrá con naturalidad. Cada vez que hables, realiza el esfuerzo consciente de lentificarte.
3. **Cuanto mejor te preparas, menos muletillas usas.** Prepárate a fondo antes de cada presentación. Practica, practica y practica. Ensaya, ensaya y ensaya. Comprobarás cómo cuando te preparas bien para una presentación no sientes tantos nervios: tu mente está más clara y despejada y recurre con menor frecuencia a las muletillas.

Pulsa el botón de pausa

Algo aparentemente tan sencillo como guardar silencio durante más de tres segundos resulta sin embargo de una dificultad apabullante cuando estás subido a un escenario. Dicen que el silencio es eterno para el orador y corto para el público. Sin embargo, las pausas son tan valiosas y mejoran tanto un discurso, que debes esforzarte por incluirlas con naturalidad.

- Un momento de silencio puede conseguir más que mil palabras. Los silencios son elocuentes. Crean un vínculo entre el orador y la audiencia. Añaden énfasis a las palabras. Producen cambios de ritmo.
- Durante la pausa, se obliga al público a prestar atención y también se le permite digerir la última información su-

ministrada. Es como la pausa entre plato y plato de un menú bien servido. Permite que se rían, se asombren, tomen notas o rumien la información.

- Después de una pregunta retórica, la pausa es obligada para dar tiempo a la audiencia para responder a la pregunta en su mente.
- La pausa te permite llenar tus pulmones de aire para empezar la siguiente frase con energía, proyectando tu voz hasta los más remotos rincones de la sala.
- Después de cada idea y antes de pasar a la nueva, una pausa te da tiempo para ordenar tus pensamientos. Pausas cortas entre frases largas también te proporcionan ese respiro para reorganizar mentalmente la siguiente oración o el curso de la charla: ¿introduzco una historia?, ¿cuento esa anécdota?, ¿explico más este concepto o paso al siguiente?
- La pausa te brinda la oportunidad de observar al auditorio para leer su lenguaje corporal y analizar cómo ha caído tu frase, cómo está reaccionando ante tus ideas, cuál es su estado de ánimo.

do tu frase, cómo está reaccionando ante tus ideas, cuál es su estado de ánimo.

- Una pausa es como un vacío en el discurso, y nada causa tanto horror como el vacío. Dominar el uso de la pausa es difícil y requiere un gran coraje y confianza en uno mismo. Un orador que aprenda a hacer un uso eficaz y dramático de la pausa transmitirá una seguridad en sí mismo que conectará rápidamente con el público. La pausa atrae la atención de éste y obliga a que las miradas se centren en quien habla, momento que puede aprovecharse para establecer contacto visual con los asistentes.

Las pausas constituyen un potente recurso para transmitir un mensaje a la audiencia. En tu próxima presentación, pulsa el botón de pausa.

Habla alto, con claridad y lentamente

Altera ocasionalmente el volumen

Cambia la entonación

Da variedad melódica a tu discurso

Repite palabras o frases

Utiliza pausas

Evita las muletillas al hablar

Capítulo 19

Comunica con tu cuerpo

«Una persona viendo un vídeo mudo de dos segundos de un profesor al que nunca ha conocido, llegará a similares conclusiones acerca de cuán bueno es como los alumnos que asistieron a sus clases durante un semestre entero. Tal es el poder de nuestro inconsciente adaptativo.»

Malcolm Gladwell,
Inteligencia intuitiva

Cuando realizas una presentación, **no existe una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión**. Contrariamente a lo que podrías pensar, los primeros segundos de una intervención en público son decisivos. Y fíjate bien

que no digo los primeros minutos, sino segundos. Y esos primeros segundos son casi enteramente visuales, basados en cómo apareces: cómo te ven los demás. Si causas una primera mala impresión antes incluso de que abras la boca, te llevará mucho tiempo superar el daño hecho.

En este capítulo repasaré los siguientes aspectos que te ayudarán a mejorar tu imagen sobre el escenario:

- Qué hacer con las manos.
- Dónde y cómo mirar.
- Dónde situarse y cómo moverse.
- Trabajar la imagen personal que se desea transmitir.
- El entusiasmo.

Anima tus manos

«La suavidad en el movimiento de las manos es un signo de elegancia natural que se interpreta como ideas claras y muy firmes.»

Carlos Salas,
Las once verdades de la comunicación

Una de las preocupaciones más grandes de mis alumnos suele ser: «¿Qué hago con las manos?». Cuando posas para una foto, te habrás dado cuenta que no sabes dónde meterlas ni qué hacer con ellas. Hablar en público puede ser como posar durante muchos minutos si no sabes cómo manejarlas. Los gestos y la postura contribuyen poderosamente a tu presencia sobre un escenario. Aprender a controlar el movimiento de tus manos te ayudará poderosamente a construir una sólida imagen como ponente.

En primer lugar, hay una serie de gestos que debes evitar. Una vez que sepas lo que no tienes que hacer, el siguiente paso es aprender qué hacer.

Evita los siguientes gestos

Cuando tomas la palabra, ya sea en una sala de juntas o en un auditorio, inicialmente te sientes incómodo y a menudo inseguro bajo la mirada de tantos pares de ojos. Tu primera reacción es utilizar el cuerpo como escudo para proteger tu espacio íntimo. Existe todo un catálogo de gestos de brazos y manos que deben evitarse en las comparecencias públicas:

- No metas una o las dos manos en los bolsillos; no sólo no parece elegante, sino que refleja tensión e inseguridad. Déjalas moverse libremente.
- No cruces los brazos. Si se cruzan delante da la impresión de superioridad o de estar a la defensiva, especialmente durante el turno de preguntas. Con este gesto no sólo demuestras que estás protegiendo tu espacio íntimo, sino también tu territorio mental. Cruzar los brazos refleja miedo, ansiedad e incomodidad.
- Tampoco te cojas las manos entrelazándolas, ni delante ni detrás del cuerpo. Haz uso positivo de tus manos para enfatizar frases mientras hablas con movimientos energéticos. Aunque más sutil que cruzar los brazos, cogerse las manos se sigue interpretando como un gesto de repliegue, una búsqueda de protección y cierre del espacio íntimo. Denota encontrarse en un territorio mental cerrado, sin nada que compartir.
- No agarres el atril (o la mesa) con las dos manos todo el tiempo. Este gesto refleja tu necesidad de agarrarte a algo en busca de seguridad. Déjalas reposar sobre el atril, sin apoyarte ni agarrarte a él.
- No juegues con lo que tengas en la mano: un puntero láser, un micrófono, un dispositivo de avance de transparencias, un bolígrafo, carpetas, fichas, lo que sea. Los objetos tienen que ser útiles. Si no se están utilizando continuamente, es mejor depositarlos sobre el atril o en la mesa y tomarlos con las manos solamente cuando vayas a utilizarlos de nuevo. Si los conservas entre las manos, terminarás demostrando tu nerviosismo y, lo que puede ser peor, los esgrimirás para señalar, transformándolos en un bastón o en una espada simbólicos, usados como herramienta de defensa y de ataque.
- No te pases la mano por delante de la boca al hablar. Este gesto denota inseguridad y culpa, y a menudo denota tu falta de convicción o confianza en lo que estás diciendo. Es un gesto que se interpreta como encubridor de una mentira.
- No señales a la audiencia con el dedo índice. Transmite hostilidad y se interpreta como un gesto amenazante. Si quieras señalar a los asistentes, utiliza la palma hacia arriba, en un gesto de apertura e inclusión. Se interpretará como generosidad y deseo de compartir, sin nada que esconder.
- No mantengas los brazos pegados al cuerpo, con una o

las dos manos blandas con las palmas cayendo hacia abajo. Refleja falta de convicción y de energía. Se interpreta como una baja autoestima que desacreditará tus palabras. Separa los codos de tus costados, ábrelos para salir de tu espacio íntimo y abrirte al espacio público de la comunicación. Cuando despegas los brazos del cuerpo se produce un salto cuántico en tu expresividad y capacidad de transmisión.

Evita estas posturas y gestos, y si te sorprendes haciéndolos retorna a una postura natural, sin brusquedades.

Toma conciencia de tus muletillas gestuales

Prácticamente, todos padecemos alguna manía o gesto mecánico que tendemos a repetir cuando hablamos en público o en privado. Aunque la mayoría de estos gestos no interfieren en el discurso, algunos pueden llegar a convertirse en obstáculos insalvables para la comunicación si se repiten. Se trata de muletillas corporales o gestuales: gestos de autocontacto para proporcionarnos seguridad en momentos de desestabilización emocional. Cuando se convierten en algo repetitivo y llamativo durante una presentación, terminan por absorber la atención de la audiencia y pueden llegar a distraerla. Evita en estas situaciones:

- Tocarte repetidamente la cara, la boca o el pelo.
- Frotarte la barbilla o mesarte la barba o el bigote.
- Jugar nerviosamente con el anillo, la pulsera, el collar, la hebilla del cinturón o la corbata.
- Alisarte una prenda de forma repetitiva.
- Sentarte y levantarte constantemente del borde de la mesa, o apoyarte y despegarte de la mesa o el atril.
- Ajustarte continuamente las gafas.
- Cruzar y descruzar los brazos o las piernas.
- Meter y sacar las manos de los bolsillos.

Muchos de estos tics nerviosos son inconscientes y no los percibirás aunque te los señalen, salvo que te grabes en vídeo.

Normalmente, desaparecen por sí solos a medida que te sientes más a gusto hablando en público.

Usa los punteros láser con precaución

En cuanto a la utilización del puntero, los láser no son muy recomendables por varios motivos:

- Debido a su facilidad de uso, uno se siente tentado a utilizarlos innecesariamente para señalar cada viñeta y cada elemento que aparece en pantalla, especialmente cuando se está nervioso.
- Si la mano tiembla, el puntero amplificará estos temblores en la pantalla. El público se dará cuenta y si tú también lo haces, te pondrás más nervioso todavía. Si te ocurre, trata de apoyártelo en el cuerpo.
- Algunos oradores pasean inadvertidamente el puntero por toda la sala, obligando al público a seguir sus evoluciones o esquivarlo cuando se dirige a sus ojos.
- Por último, si necesitas un puntero para señalar las distintas partes de una transparencia, eso indica que es demasiado complicada y no has hecho un uso correcto de la simplicidad, la animación, la segmentación u otros principios discutidos anteriormente.

Si de verdad necesitas un puntero, tómalo, úsalo y déjalo donde estaba.

Utiliza gestos para enriquecer tus palabras

Así como debes evitar los gestos anteriores, hay otros muchos que puedes introducir deliberadamente en tus presentaciones para conferir mayor riqueza a tu discurso. Tú eres el visual número uno y no PowerPoint. Cuando tus gestos y expresiones faciales son genuinos, naturales y están sintonizados con tus palabras, amplifican tu mensaje y aumentan la conexión con la audiencia.

Los investigadores Paul Ekman y Wallace Friesen¹⁰⁸ hablan de cinco tipos de gestos, todos los cuales, bien aplicados, dotarán de dinamismo e interés a tu presentación:

- Pictóricos: El movimiento de la mano muestra su significado dibujando en el aire el objeto o la acción representados. Por ejemplo, imitar la acción de unas tijeras moviendo los dedos índice y corazón, representar la acción de mirar con un catalejo poniendo el puño cerrado en círculo ante un ojo o imitar la acción de hablar por móvil pegando la mano a la oreja.
- Espaciales: El movimiento indica la distancia o las dimensiones de personas, cosas o ideas. Por ejemplo, indicamos lo delgado que es un móvil separando ligeramente los dedos índice y pulgar o ponemos la mano en horizontal sobre nuestra cabeza para señalar cuánto más alta era la otra persona o abrimos los brazos para expresar que nuestra idea es global.
- Rítmicos: El gesto indica la velocidad con la que se lleva a la práctica una idea, proyecto o trabajo. Por ejemplo, hacer un movimiento circular con el índice indicando el ritmo o candencia.
- Kinéticos: El movimiento realiza toda o parte de la acción que se describe. Por ejemplo, explicar con el propio cuerpo cómo se movía alguien o simular cómo se escala

una pared a la vez que se pasa la cuerda por los mosquetones.

- Deícticos: Alguna parte del cuerpo señala algo o a alguien, donde se quiere que la audiencia pose la mirada. Por ejemplo, utilizar un dedo (normalmente el índice) o la mano o incluso el mentón para señalar la pantalla o un objeto sobre la mesa.

Todos estos gestos ayudan a describir, enumerar, enfatizar o motivar a la audiencia. Evita todos los gestos que no añaden ningún tipo de contenido a tu presentación porque sólo confunden y distraen. Sustitúyelos por gestos que confieren vida y fuerza a tu intervención. Tampoco estés gesticulando todo el tiempo. Usa los gestos con deliberación y lentitud, en su justa medida.

Adáptate al tipo de auditorio. Si estás sentado a una mesa en una sala de juntas, tus posibilidades de expresión corporal se verán seriamente limitadas. Además, ante la cercanía de los asistentes, no conviene que gesticules en exceso ni con gestos muy amplios. En cambio, en una presentación de auditorio, de pie sobre un escenario de veinticinco metros de largo ante mil personas, más vale que uses movimientos amplios de los brazos para no ofrecer la impresión de una estatua desangelada plantada allí en medio por el Ayuntamiento.

Conecta con tu mirada

«La mirada es la vanguardia de la charla.»

Javier Reyero,
Hablar para convencer

En el momento en que subes al escenario se entabla un juego de miradas entre la audiencia y tú. Sentirte el blanco de un gran número de miradas te hace cobrar conciencia inmediata de tu papel de protagonista. Ante esta revelación, puedes reaccionar con miedo y nerviosismo o con seguridad y confianza.

Si te dominan los nervios, se reflejará en tu mirada

Un error muy frecuente motivado por los nervios consiste en fijarse en un solo individuo. Puede tratarse de alguien muy empático sentado en la primera fila, quien parece seguir con gran interés todo lo que dices y cuyos signos positivos te hacen sentir seguro; o la persona a quien consideras más importante de la reunión, la cual tomará la decisión final; o tu jefe, cuya aprobación buscas continuamente para reafirmarte. Utilizas a esas personas como ancla de tu mirada. Nunca te centres en un solo individuo porque le habrás secuestrado visualmente: se sentirá obligado a devolverte la mirada todo el tiempo, lo cual resulta agotador y muy incómodo. Además, estarás dejando de lado a otra gente que puede resultar tan importante o más en la toma de decisiones. Incluso en un gran auditorio, cuando sólo miras a un individuo, el resto de la audiencia se sentirá excluida y con el tiempo desconectará.

Hay quien por timidez o inseguridad es incapaz de mirar a nadie directamente a los ojos. Entonces le cuentan su charla al techo, o a la pared del fondo, o al suelo. Otros pasan el tiempo hablándole a la pantalla, o a la mesa de reuniones, o al atril. De vez en cuando levantan la vista y echan una mirada furtiva a la audiencia, sin detenerse en nadie en particular.

Otros hay que miran hacia la asistencia, pero sin verla. Pa-

san a gran velocidad de un rostro a otro, sin fijarse en ninguno y sin llegar a establecer conexión visual con los oyentes.

En todos estos casos el orador transmite inseguridad, nerviosismo y estrés. La mirada errante o huidiza refleja su miedo a confrontar la mirada del auditorio, la cual siente como inquisitiva y amenazadora. Por su lado, la audiencia nuevamente se sentirá ignorada y pronto desconectará, y sin conexión con ella, no hay posibilidad de comunicación.

Transmite confianza y seguridad con tu mirada

El contacto visual durante la exposición constituye un poderoso componente de toda buena presentación. Posiblemente no hay mejor herramienta de conexión con la audiencia que una mirada afable. La mirada es tu primera relación con quienes se disponen a escucharte. Para fomentar una conexión positiva con los asistentes, conviene que tu primera expresión sea amable, abierta y optimista. Tus ojos deben expresar la alegría de encontrarte allí con el público, tu sincero aprecio por su presencia. Así ganarás adeptos desde el comienzo.

Cuando miras directamente a la concurrencia le estás transmitiendo el mensaje de que le hablas a ella, no simplemente delante de ella. Como consecuencia, se sentirá parte viva de la presentación, te devolverá la mirada y se concentrará más en lo que tienes que contarle.

Para conseguir que toda la gente se sienta involucrada en tu presentación, abarca con la mirada toda la sala. Reparte la mirada equilibradamente por todos los rincones de la misma deteniéndote alternativamente en todos los asistentes. En una sala de juntas, no mires solamente a los que se sientan frente a ti: reparte lentamente la mirada alrededor de la mesa por orden y sin olvidar a nadie. Si hablas ante una gran audiencia, te recomiendo que traces una especie de W o de M, recorriendo lentamente todo el auditorio. Dedica a cada rostro unos pocos segundos: los suficientes para que se establezca la conexión, pero no tantos que hagan sentirse incómoda a la otra persona.

Por ejemplo, los segundos que tardas en decir una frase suelen bastar, y si te parecen pocos, haz la prueba y verás que se te vuelven eternos. El resultado de una mirada repartida lentamente a medida que hablas, dirigiendo las frases a cada miembro del auditorio por turno, es que todos se sentirán formando parte de la presentación, como si le hablases en privado a cada uno de ellos. De alguna manera, estarás creando la ilusión de muchas conversaciones individuales.

El contacto visual sirve también para generar a los oyentes confianza en tu mensaje. La información suministrada estableciendo contacto visual con ellos gana más credibilidad que si los mismos datos son expuestos por otro orador que evita mirarles directamente.

Otra ventaja importante del contacto visual con la audiencia reside en la posibilidad de supervisar sus reacciones. Los rostros constituyen el barómetro de su interés, comprensión

y aburrimiento. Incluso cuando no te interrumpan para que aclares un punto, mirando a la asistencia puedes reconocer sus expresiones faciales y corporales, que pueden delatar interés, entretenimiento, confusión, aburrimiento, cansancio o irritación. Si percibes confusión, puedes lentificar el ritmo y explicar más los datos; si percibes aburrimiento, puedes aumentar el ritmo y explicar con menos detalle información que puede resultar ya conocida; si percibes cansancio, puedes saltarte información secundaria y terminar antes. Aunque debes responder al estado de ánimo general de la audiencia, no te dejes guiar por un solo individuo. Si una sola persona cabecea no significa que tu presentación sea un tostón, sino que a lo mejor el bebé no le dejó dormir la noche anterior. No seas catastrofista.

Si una persona evita tu mirada o la aparta rápidamente, no insistas y salta a otro miembro del auditorio. Más adelante, cuando se sientan más cómodos, te devolverán la mirada.

No basta con animar tus transparencias, ánimarte tú

«Tú eres el visual número uno en cualquier presentación.»

Kristin Arnold,
Boring to brave

Permanecer sentado durante una presentación disminuye las posibilidades de conectar con quienes te escuchan. Tampoco te parapetes detrás de un atril. No es un elemento defensivo ni un reclinatorio: se trata de un adorno que hace las veces de soporte para tu portátil o para tus notas. No utilices nunca el atril como un muro que te distancia de la concurrencia. El atril tampoco es un bastón: si te apoyas, transmites una sensación de cansancio y abatimiento.

Sal delante, ofrécte al público en persona entera. Tú eres el visual más importante de la presentación. Si puedes elegir, habla de pie mejor que sentado. La proximidad que consigues cuando te diriges de pie a la audiencia no tiene comparación con la frialdad de quien permanece sentado. Además, de pie puedes moverte y manejar las distancias.

Dificultades que puedes encontrar si hablas de pie

Hablar de pie y sin parapetos que te separen de los asistentes supone una difícil apuesta debido al riesgo que implica para el orador inexperto. El mayor escollo al hablar de pie reside en controlar el movimiento involuntario.

Un problema muy habitual de la postura de pie estática es el balanceo: los nervios provocan un baile imperceptible para el orador y más que evidente para la audiencia. Las modalidades de balanceo son muy variadas:

- Penduleo: Haces oscilar la parte superior del cuerpo hacia delante y hacia atrás o bien de derecha a izquierda.

- Paso de procesionario: Levantas alternativamente el pie izquierdo y el pie derecho sin moverte del sitio.
- Talonamiento: Levantas la punta del pie al tiempo que el cuerpo se echa ligeramente hacia atrás. Poco después el pie vuelve a su posición original y el cuerpo oscila hacia delante.
- Enroscamiento: Cruzas una pierna por delante de la otra, a veces llegando a enroscarla casi completamente a su alrededor.

Todos estos movimientos traslucen tu nerviosismo e incomodidad al hablar en público. Por fortuna, estos movimientos se pueden evitar fácilmente mediante la confianza y corrección postural. El ensayo delante de una cámara y la práctica frecuente te ayudarán a eliminar balanceos y movimientos espurios. Ten paciencia, la confianza llega con el tiempo de la mano de la práctica, fruto del dominio paulatino del escenario y de todas las técnicas de comunicación y lenguaje corporal.

El movimiento debe ser siempre firme y decidido, nunca involuntario ni nervioso.

Practica la postura correcta para estar de pie

Debes practicar incansablemente la postura más apropiada, hasta que seas capaz de permanecer erguido ante la concurrencia con seguridad y confianza y, muy importante, con naturalidad:

1. Adopta una posición firme, pero cómoda.
2. Coloca los pies en paralelo, con las puntas hacia delante.
3. Abre ligeramente las piernas, hasta la anchura de los hombros. En el caso de las mujeres se recomienda que una pierna se adelante ligeramente. Si las abres en exceso, tu postura puede interpretarse como desa-

- fiente o agresiva: aquí está el macho. Si las cierras demasiado, transmites timidez y debilidad, la postura del niño bueno recitando la poesía en la función del colegio.
4. Comprueba que los pies están cómodamente asentados en el suelo, con el fin de evitar talonear involuntariamente. Reparte el peso equilibradamente sobre las dos piernas. Apoyar el peso en una sola pierna te vuelve inestable y además puede interpretarse como molestia e inseguridad.
 5. Quédate anclado al suelo. Cuando la postura es correcta, puedes mantenerse durante muchos minutos sin fatigarse.

Un buen equilibrio corporal transmite de forma automática un buen equilibrio mental, firmeza y confianza en uno mismo.

Aprende a moverte por el escenario

Una vez que has aprendido la postura correcta para hablar, conviene que no permanezcas plantado en el mismo sitio todo el tiempo. Anímate tú y animarás así tu presentación. He observado con tristeza que la única animación que introducen muchos ponentes en sus presentaciones es la de sus transparencias. Al final, transforman a éstas en el protagonista sobre el escenario, y ellos quedan relegados a un discreto segundo plano. Cuando acompañas tu intervención con el movimiento le añades energía, dinamismo y expresividad.

No debes parecer ni una estatua ni un león enjaulado: algunas personas se quedan paralizadas por el miedo, sin moverse del sitio; otras recorren nerviosamente el escenario de arriba abajo una y otra vez, sin parar quietos ni un instante, distrayendo a la audiencia. En ambos casos, el mensaje no verbal que interpreta la audiencia es inseguridad y nerviosismo: restas credibilidad y autoridad a tus palabras. Aprende a controlar el movimiento. No dejes que él te controle a ti. Intercala armoniosamente momentos de desplazamiento

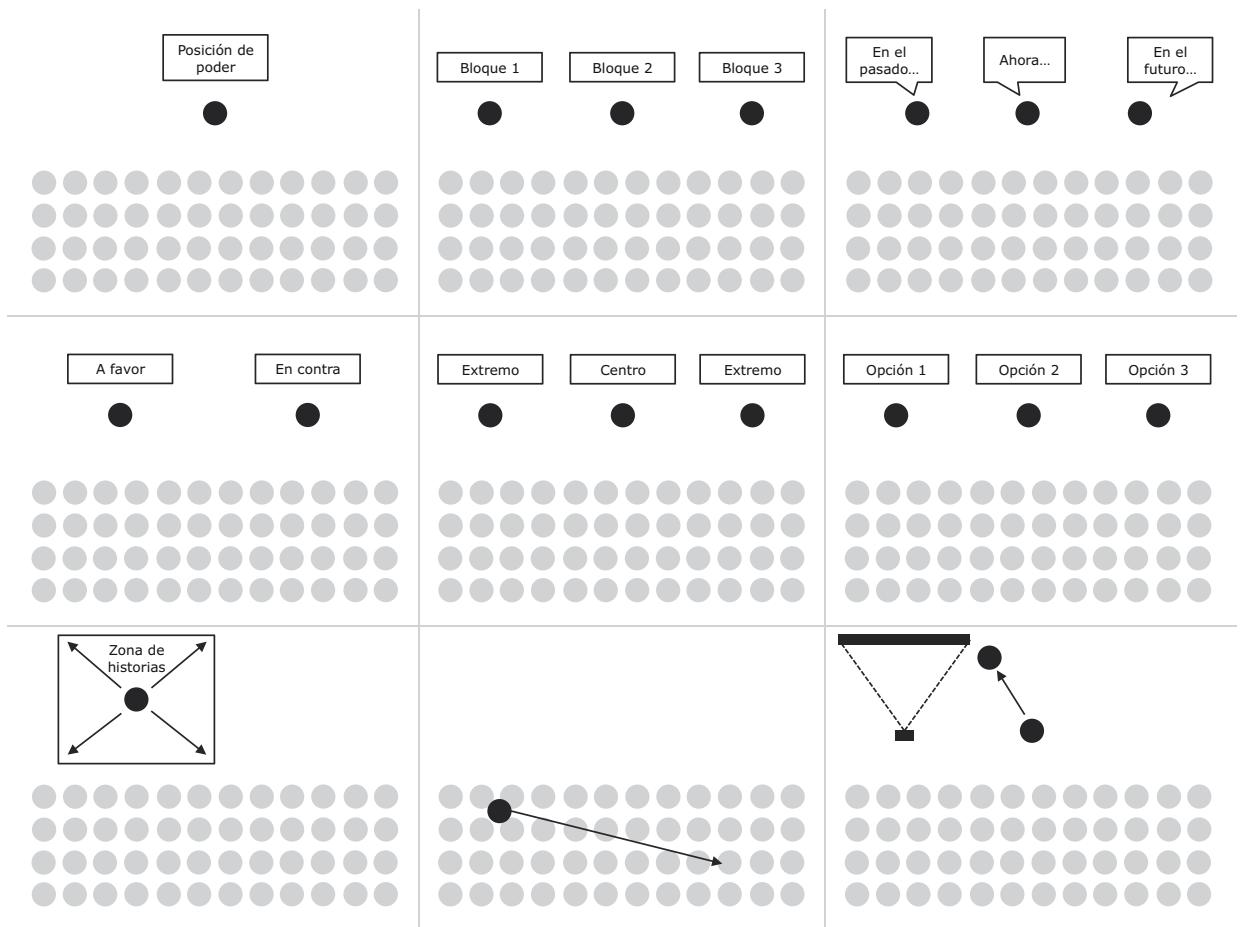
con otros de quietud. Así conseguirás que el contraste entre ambos maximice su impacto. Igual que la correcta entonación, pausas y ritmo al hablar te ayudan a *cantar* tu presentación, el movimiento correcto te ayudará a *danzar* tu presentación.

En una bonita coreografía los movimientos no se producen al azar, sino con un propósito. La experta en comunicación Olivia Mitchell menciona al menos nueve maneras de usar el espacio escénico durante tu presentación.¹⁰⁹

1. Utiliza la posición central y cercana a la audiencia desde la que expondrás tu mensaje clave. Es tu posición de poder, desde la que hablarás con autoridad y confianza.
2. Utiliza el escenario como mapa de tu presentación. Cuando durante la introducción de la presentación expliques las tres o cuatro partes de que consta tu intervención, utiliza una posición diferente en el escenario para cada parte y, posteriormente, a lo largo de la conferencia, expón cada parte desde la posición correspondiente en el escenario. Con sólo ver dónde te encuentras físicamente, el público captará instantáneamente dónde te encuentras conceptualmente.
3. Utiliza el escenario como flecha de tiempo. Cuando una historia, un proceso o una explicación requiere seguir el patrón cronológico, utiliza una posición diferente para cada etapa o fase para representar la progresión del tiempo. El pasado debería quedar a la izquierda de la audiencia.
4. Cuando uses el patrón de comparación/contraste, argumenta los puntos a favor y en contra usando dos posiciones separadas sobre el escenario. Simularás así dos personas discutiendo sobre el asunto con criterios enfrentados. En alguna presentación en la que hablaba por un lado de la postura de los cibercriminales y de la que sostienen los ingenieros de seguridad que contrarrestan sus acciones, llegué incluso a reforzar los dos papeles usando sendos gorros que me ponía para representar cada uno de ellos.

5. Refleja físicamente un continuo de opciones o puntos de vista. Utiliza una posición para referirte a la postura más extrema, otra para una actitud más intermedia, así hasta llegar al centro del escenario para la disposición media, y de ahí sigue evolucionando hasta el otro extremo.
6. En el patrón de comparación/contraste, puedes representar cada una de las opciones que estás comparando situándote en diferentes posiciones.
7. Cuando cuentes una historia o anécdota durante tu presentación, notarás cómo tu voz y lenguaje corporal cambiarán drásticamente. Para estas ocasiones, puedes crear un rectángulo por el que te moverás libremente. Cada vez que entres en ese espacio imaginario, la audiencia reconocerá que pasas al modo *historia*. Si la historia involucra a varios personajes manteniendo un diálogo, además de imitar las voces de cada uno puedes desplazarte de una posición a otra para señalar físicamente el cambio de personaje.
8. Acércate a la audiencia para dar énfasis a tus palabras. Muchos oradores se acercan instintivamente al público cuando tienen algo especialmente importante que decir o cuando buscan que sus palabras produzcan el máximo calado. Cuando vayas a exponer uno de tus mensajes clave, haz una pausa mientras te acercas a los oyentes o incluso te introduces entre ellos y entonces lanza tu frase lapidaria. Para no intimidar, no mires directamente a la persona más cercana mientras la pronuncias, sino a miembros sentados más lejos.
9. Coreografía un ballet junto con tus transparencias. Acércate a la pantalla cuando tengas que referirte a algún elemento de una transparencia. En algunas circunstancias, y para conseguir un efecto calculado, puedes señalarlo con un puntero de madera de los de toda la vida o directamente con las manos. Una vez que has terminado de explicarlo, vuelve a tu posición de poder. De esta forma, puedes crear una suerte de ballet desplazándote con suavidad de atrás hacia adelante.

Nueve maneras de usar el espacio escénico durante tu presentación.



Salvo durante las pausas, al desplazarte de una posición a otra conviene que sigas hablando, sin dar la espalda al público. No se trata de que memorices estos movimientos, sino que los tengas en cuenta a la hora de dar mayor variedad a tu presentación. Los mejores movimientos serán los que surjan de una manera natural. Te ayudarán además a sentirte más seguro de ti mismo y a transmitir con mayor confianza tu mensaje.

Anímate. Eres el visual más importante. No te quedes parado todo el tiempo. Y cuando te muevas, hazlo siempre con un propósito.

Decide qué imagen personal quieres transmitir

«El contrato de matrimonio importa más que el amor, el funeral más que el muerto, la ropa más que el cuerpo, y la misa más que Dios. La cultura del envase desprecia los contenidos.»

Eduardo Galeano

Tal vez una de las preguntas más importantes que puedes hacerte como ponente es: ¿cómo quiero que me vea la concurrencia cuando termine mi intervención? En otras palabras, ¿qué imagen personal quiero transmitir?

Esfuérzate por proyectar en todo momento una imagen positiva, ya que la mala imagen personal predispone al público en tu contra. Un rostro tenso de ceño fruncido creará un clima de agresividad y conflicto; un comportamiento altivo y prepotente obtendrá una reacción de rechazo e indiferencia por parte de los asistentes; frases y dedos acusadores los pondrán a la defensiva.

Por el contrario, una imagen agradable, abierta y atractiva te ayudará a ganarte la estima de quienes te escuchan. Todos los detalles que cuidas cotidianamente al aparecer ante los demás deben recibir una atención especial cuando hables en público en entornos profesionales.

Tal vez el más importante de estos detalles sea el tipo de atuendo con el que acudes a una presentación. La forma de vestir conlleva dos importantes mensajes no verbales: respeto por la audiencia y deseo de conformidad. Considero más sabio que te vistas conservadoramente a que insistas en hacer una declaración de independencia de las convenciones sociales a través de un atuendo excesivamente informal. El sacrificio de vestirte conservadoramente demuestra que la ocasión es importante para ti y así muestras respeto hacia la organización y el público. La formalidad de tu atuendo debería adaptarse a la audiencia ante la que expones y a la ocasión. La manera como te vistes contribuirá a conectarte o desconectarte de ella. Debe formar parte de tu indagación sobre la asistencia.

Además de la ropa en sí, debes cuidar otros elementos de tu aspecto físico. Entiendo que por su obviedad huelga mencionarlos, pero, por si acaso, lo haré: acude bien afeitado o con un maquillaje sencillo; si tienes pelo, péinate bien; lleva los zapatos limpios y relucientes; si llevas corbata y otros complementos, asegúrate de que están bien colocados; acude limpio y bienoliente.

Una buena imagen siempre predisponde favorablemente a los oyentes. Si no te preocupas lo más mínimo por tu aspecto cuando apareces en público, ¿te preocupas realmente por tu trabajo? Aunque el contenido es lo más importante en una presentación, el mensaje no verbal también lo es, y la mejor manera de aparecer ante la audiencia es con una sonrisa sincera.

Haz un uso positivo de tus manos

Establece contacto visual con la audiencia

No te parapetes tras atriles o mesas

Viste apropiadamente

Muévete con decisión y con un propósito firme

Muestra entusiasmo genuino

Bibliografía
Notas

Bibliografía

- Abela, Andrew, *Advanced Presentations by Design: Creating Communication that Drives Action*, Pfeiffer, San Francisco, 2008.
- Alley, Michael, *The Craft of Scientific Presentations*, Springer, Berlín, 2007.
- Anholt, Robert R. H., *Dazzle 'Em With Style: The Art of Oral Scientific Presentation*, Academic Press, Oxford, 2005.
- Arnold, Kristin, *Boring to Bravo*, Greenleaf Book Group Press, Austin, 2010.
- Atkinson, Cliff, *Beyond Bullet Points*, Microsoft Press, 2007.
- , *The Backchannel: How Audiences are Using Twitter and Social Media and Changing Presentations Forever*, New Riders Press, Berkeley, (EE. UU., CA), 2009.
- Bang-Rouhet, Pascale, *¿Qué nos jugamos cuando hablamos en público?*, Alienta, Barcelona, 2009.
- Berkun, Scott, *Confessions of a Public Speaker*, O'Reilly Media, Sebastopol (EE. UU., CA), 2009.
- Briz, Antonio, Marta Albelda, María-José Fernández, Antonio López Hidalgo, Raquel Pinilla, Salvador Pons, *Saber hablar*, Aguilar, Madrid, 2008.
- Carnegie, Dale, *El camino fácil y rápido para hablar eficazmente*, Elipse (Edhsa), Barcelona, 2009.
- Decker, Bert, *You've Got to Be Believed to Be Heard*, St. Martin's Press, Nueva York, 2008.
- Duarte, Nancy, *slide:ology: The Art and Science of Creating Great Presentations*, O'Reilly Media, Sebastopol (CA), 2008. Versión castellana de Alfonso Barguño, *Slide ology, Conecta*, Barcelona, 2011.
- , *Resonate: Present Visual Stories that Transform Audiences*, Wiley, Hoboken (NJ), 2010.
- Few, Stephen, *Show me the numbers: Designing Tables and Graphs to Enlighten*, Analytics Press, Burlingame (CA), 2004.
- Gabrielle, Bruce, *Speaking PowerPoint: The New Language of Business*, Insights Publishing, Kirkland (WA), 2010.
- Gallo, Carmine, *The Presentation Secrets of Steve Jobs*, McGraw-Hill, Columbus, (EE. UU., OH), 2009.
- García Damborenea, Ricardo, *Uso de razón: El arte de razonar, persuadir, refutar*, autoedición, 2000.
- Gómez Quijano, Arturo, *Comunicación para ejecutivos*, Ediciones Internacionales Universitarias, Pamplona, 2010.
- Gufer, Peter, 'Storytelling' para el éxito: *Conecta, persuade y triunfa gracias al poder oculto de las historias*, Empresa Activa (Urano), Barcelona, 2011.
- Heath, Chip, y Dan Heath, *Ideas que pegan*, LID, Madrid, 2011.
- Hermida, José, *Hablar sin palabras*, Planeta, Barcelona, 2010.
- Kelly, Paul J., *7-Slide Solution: Telling Your Business Story In 7 Slides or Less*, BookSurge Publishing, Charleston (EE. UU.), 2005.
- Kosslyn, Stephen M., *Clear and to the Point: 8 Psychological Principles for Compelling PowerPoint Presentations*, Oxford University Press, Oxford, 2007.
- Lidwell, William, Kritina Holden y Jill Butler, *Principios universales de diseño: 125 maneras de fomentar la facilidad de uso, influir en la percepción, incrementar el atractivo de los objetos, diseñar de forma más acertada y enseñar a través del diseño*, Blume, Barcelona, 2011.
- Maxwell, John C., *El poder de las relaciones*, Grupo Nelson, Nashville (EE. UU.), 2010.
- Maxwell, Richard, y Robert Dickman, *Convencer a la gente contando historias*, Planeta, Barcelona, 2010.
- Medina, John, *Exprime tus neuronas: 12 reglas básicas para ejercitar la mente*, Gestión 2000, Barcelona, 2011.
- Morgan, Nick, *Conquistando la audiencia: Las claves de la comunicación en vivo*, Ediciones Deusto, Barcelona, 2004.

- Pease, Allan y Barbara, *El lenguaje del cuerpo*, Amat, Barcelona, 2006.
- Reyero, Javier, *Hablar para convencer*, Pearson Prentice Hall, Madrid, 2010.
- Reynolds, Garr, *Presentation Zen Design: Simple Design Principles and Techniques to Enhance Your Presentations*, New Riders Press, Berkeley (EE. UU.), 2009.
- , *The Naked Presenter: Delivering Powerful Presentations With or Without Slides*, New Riders Press, Berkeley (EE. UU.), 2010.
- Salas, Carlos, *Las once verdades de la comunicación*, LID, Madrid, 2010.
- Simmons, Annette, *The Story Factor*, Basic Books, Nueva York, 2006.
- Weissman, Jerry, *Presenting to Win: The Art of Telling Your Story*, Prentice Hall, 2006.
- Witt, Christopher, *Real Leaders Dont Do PowerPoint*, Crown Business, Nueva York, 2009.
- Zelazny, Gene, *Say It With Charts : The Executive's Guide to Visual Communication*, McGraw-Hill, Columbus, (EE. UU.), 2001.

Notas

1. Seth Godin, *La vaca púrpura: diferénciate para transformar tu negocio*, Gestión 2000, 2011.
2. Stephen M. Kosslyn, *Clear and to the Point: 8 Psychological Principles for Compelling PowerPoint Presentations*, Oxford University Press, 2007.
3. John C. Maxwell, *El poder de las relaciones*, Grupo Nelson, 2010.
4. Imagen adaptada de H. R. Mills, *Techniques of Technical Drawing*, MacMillan, 1977.
5. John Medina, *Exprime tus neuronas: doce reglas básicas para ejercitarse la mente*, Gestión 2000, 2011.
6. El trabajo pionero sobre el modelo multialmacén de la memoria, aceptado ampliamente hoy por la comunidad científica, fue publicado en R. C. Atkinson, R. M. Shiffrin, «Human memory: A proposed system and its control processes», en K. W. Spence y J. T. Spence (eds.), *The psychology of learning and motivation*, vol. 2, Academic Press, pp. 89-195, 1968.
7. Richard E. Mayer, *Multimedia Learning*, Cambridge University Press, 2009; Edward E. Smith, Stephen M. Kosslyn, *Cognitive Psychology: Mind and Brain*, Prentice Hall, 2006.
8. Scott Berkun, *Confessions of a Public Speaker*, O'Reilly Media, 2009.
9. James Harvey Robinson, *The Mind in the Making*, CreateSpace, 2011.
10. El *backchannel* es un canal de comunicación virtual multidireccional abierto entre el ponente, la organización y la audiencia presente en la sala, y el público remoto que sigue el evento a través de vídeo en *streaming* o através del propio *backchannel*.
11. A. Tversky y D. Kahneman, «The Framing of Decisions and the Psychology of Choice», *Science* 211 (4481), pp. 453-458, 1981.
12. George Lakoff, *No pienses en un elefante: Lenguaje y debate político*, Complutense, 2007.
13. P. H. Thibodeau, L. Boroditsky, «Metaphors We Think With: The Role of Metaphor in Reasoning», *PLoS ONE* 6(2), e16782, 2011.
14. D. Kahneman, J. Knetsch, R. Thaler, «Experimental Test of the endowment effect and the Coase Theorem», *Journal of Political Economy* 98(6), pp. 1325-1348, 1990. Sobre este asunto recomiendo ver la ilustrativa y entretenida charla de Laurie Santos en TED: «Una economía de monos tan irracional como la nuestra», http://www.ted.com/talks/lang/spa/laurie_santos.html.
15. Carmine Gallo, *The Presentation Secrets of Steve Jobs: How to Be Insanely Great in Front of Any Audience*, McGraw-Hill Professional, 2009.
16. Antonio Briz, Marta Albelda, María-José Fernández, Antonio López Hidalgo, Raquel Pinilla, Salvador Pons, *Saber hablar*, Aguilar, 2008.
17. «Karen Armstrong formula su deseo de premio TED: la «Carta de la compassion», http://www.ted.com/talks/lang/spa/karen_armstrong_makes_her_ted_prize_wish_the_charter_for_compassion.html.
18. Michael Alley, *The craft of scientific presentations: Critical Steps to Succeed and Critical Errors to Avoid*, Springer, 2002.
19. Scott Berkun, *Confessions of a Public Speaker*, O'Reilly Media, 2009.
20. Dale Carnegie, *El camino fácil y rápido para hablar eficazmente*, Eclipse (Edhsa), 2009.
21. Jack F. Welch Jr., Noel M. Tichy, Ram Charan, «Speed, Simplicity, Self-Confidence: An Interview with Jack Welch», *Harvard Business Review*, septiembre de 1989.
22. Chip y Dan Heath, *Ideas que pegan*, LID, 2011.
23. G. T. Ford, D. B. Smith, J. L. Swasy, «Consumer Skepticism of Advertising Claims: Testing Hypotheses from Economics of Information», *Journal of Consumer Research* 16 (4), pp. 433-441, 1990.

24. Dale Carnegie, *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, Elipse (Edhsa), 2008.
25. «El deseo TED de Jamie Oliver: Enseñarle a todos los niños acerca de la comida», http://www.ted.com/talks/lang/spa/jamie_oliver.html.
26. «Tom Wujec sobre tres formas en que la mente crea significado», http://www.ted.com/talks/lang/es/tom_wujec_on_3_ways_the_brainCreates_meaning.html.
27. Richard E. Mayer, *Multimedia Learning*, Cambridge University Press, 2001.
28. A. Tversky, D. Kahneman, «Judgment under uncertainty: Heuristics and biases». *Science*, 185, pp. 1.124-1.131, 1974.
29. Dale Carnegie, *El camino fácil y rápido para hablar eficazmente*, Elipse (Edhsa), 2009.
30. «El poderoso derrame de iluminación de Jill Bolte Taylor», http://www.ted.com/talks/lang/spa/jill_bolte_taylor_s_powerful_stroke_of_insight.html.
31. John Medina, *Exprime tus neuronas: 12 reglas básicas para ejercitarse la mente*, Gestión 2000, 2011.
32. Robert K. Yin, *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.
33. Robert B. Cialdini, «Harnessing the Science of Persuasion», *Harvard Business Review*, Oct 01 2001.
34. E. Sadler-Smith and E. Shefy, «The Intuitive Executive: Understanding and Applying “Gut Feel” in Decision-Making», *Academy of Management Executive* 18 (4), pp. 76-91, 2004.
35. B. K. Britton, A. C. Graesser, S. M. Glynn, T. Hamilton, M. Penland, «Use of cognitive capacity in reading: Effects of some content features in text», *Discourse Processes* 6, pp. 39-57, 1983.
36. S-I Kim, «Causal bridging inference: A cause of story interestingness», *British Journal of Psychology* 90, pp. 57-71, 1999.
37. A. C. Graesser, M. Singer, T. Trabasso, «Constructing Inferences During Narrative Text Comprehension», *Psychological Review* 101, pp. 371-395, 1994.
38. «Stuart Brown asegura que el juego es mucho más que diversión: es esencial», http://www.ted.com/talks/lang/spa/stuart_brown_says_play_is_more_than_fun_it_s_vital.html.
39. J. L. Meyers, S. A. Duffy, «Causal inferences and text memory», A. C. Graesser & G. H. Bower (eds.), *Inferences and text comprehension*, Academic Press, Nueva York, 1990.
40. Chip y Dan Heath, *Ideas que pegan*, LID, 2011.
41. Lori Silverman, *Wake Me Up When the Data is Over: How Organizations Use Stories to Drive Results*, John Wiley & Sons, 2008.
42. Peter Guber, *Storytelling para el éxito: Conecta, persuade y triunfa gracias al poder oculto de las historias*, Empresa Activa (Urano), 2011.
43. http://www.youtube.com/watch?v=AlHVK_HIXpM.
44. Donald A. Bligh, *What's the use of lectures?*, Jossey-Bass, 2000.
45. «Tom Wujec: Construye una torre, construye un equipo», http://www.ted.com/talks/lang/es/tom_wujec_build_a_tower.html.
46. Cliff Atkinson, *The Backchannel: How Audiences are Using Twitter and Social Media and Changing Presentations Forever*, New Riders Press, 2009.
47. «Stuart Brown asegura que el juego es mucho más que diversión: es esencial», http://www.ted.com/talks/lang/es/stuart_brown_says_play_is_more_than_fun_it_s_vital.html.
48. Stephen M. Kosslyn, *Clear and to the Point: 8 Psychological Principles for Compelling PowerPoint Presentations*, Oxford University Press, 2007.
49. Fergus I. M. Craik, Robert S. Lockhart, «Levels of processing: A framework for memory research», *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 11(6), pp. 671-684, 1972.
50. Francis S. Bellezza, «The self as a mnemonic device: The role of internal cues», *Journal of Personality and Social Psychology* 47(3), pp. 506-516, 1984.
51. «La idea radical de Paul Romer: Ciudades bajo estatuto», http://www.ted.com/talks/lang/spa/paul_romer.html.
52. Dale Carnegie, *El camino fácil y rápido para hablar eficazmente*, Elipse (Edhsa), 2009.
53. «Nigel Marsh: ¿cómo abordar el equilibrio vida-trabajo con equilibrio?», http://www.ted.com/talks/lang/es/nigel_marshall_how_to_make_work_life_balance_work.html.
54. «Jane Chen: Un cálido abrazo que salva vidas», http://www.ted.com/talks/lang/es/jane_chen_a_warm_embrace_that_saves_lives.html.
55. Manuel Campo Vidal, ¿Por qué los españoles comunicamos tan mal?, Plaza Janés, 2008.

56. «Pamela Meyer: Cómo cazar a un mentiroso», http://www.ted.com/talks/lang/es/pamela_meyer_how_to_spot_a_liar.html.
57. Guy Kawasaki, *El arte de cautivar: Cómo se cambian los corazones, las mentes y las acciones*, Gestión 2000, 2011.
58. Richard Maxwell y Robert Dickman, *Convencer a la gente contando historias*, Planeta, 2010.
59. <http://elartedepresentar.com/2011/10/04/con-moncho-ferrer-en-las-presentaciones-de-tedxbilbao/>.
60. «Jane Chen: Un cálido abrazo que salva vidas», http://www.ted.com/talks/lang/es/jane_chen_a_warm_embrace_that_saves_lives.html.
61. «William Kamkwamba: De cómo dominé el viento», http://www.ted.com/talks/lang/es/william_kamkwamba_how_i_harnessed_the_wind.html.
62. Herbert Simon, «The Architecture of Complexity», *Proc. American Philosophical Society* 106 (6), pp. 467-482, 1962.
63. Stephen M. Kosslyn, *Clear and to the Point: 8 Psychological Principles for Compelling PowerPoint Presentations*, Oxford University Press, 2007.
64. Nelson Cowan, "The magical number 4 in short-term memory: A reconsideration of mental storage capacity", *Behavioral and Brain Sciences* 24 (1), pp. 87-114, 2001
65. En el citado artículo, Cowan define un *chunk* como «una colección de conceptos que poseen fuertes asociaciones unos con otros y conexiones mucho más débiles con otros *chunks* en uso al mismo tiempo».
66. John Medina, *Exprime tus neuronas: doce reglas básicas para ejercitarse la mente*, Gestión 2000, 2011.
67. Mikael Krogerus, Roman Tschäppelle, *El pequeño libro de las grandes decisiones*, Alienta, 2011.
68. Sobre la duración de los intervalos de atención pueden consultarse los siguientes trabajos: J. Middendorf y A. Kalish, «The "Change-Up" in Lectures», NTLF5(2), pp. 1-4, 1996; Dianne Dukette, y David Cornish, *The Essential 20: Twenty Components of an Excellent Health Care Team*, RoseDog Books, 2009; Donald A. Bligh, *What's the use of lectures*, Jossey-Bass, 2000.
69. William Lidwell, Kritina Holden, Jill Butler, *Principios universales de diseño*, Blume, 2011.
70. Dale Carnegie, *El camino fácil y rápido para hablar eficazmente*, Elipse, 2009.
71. «Wael Ghonim: la revolución egipcia por dentro», http://www.ted.com/talks/lang/es/wael_ghonim_inside_the_egyptian_revolution.html.
72. No invites a la participación con: «¿Alguna pregunta?» o «¿Alguien tiene una pregunta?», porque dejas la puerta abierta a que respondan que no. En su lugar, incítalos con «¿Quién tiene la primera pregunta?» o «Sé que este tema ha suscitado numerosos interrogantes. ¿Quién quiere plantear la primera pregunta?» o frases similares.
73. Hermann Ebbinghaus, *On memory: A contribution to experimental psychology*, Teachers College, 1913.
74. Bennet Murdock, «The Serial Position Effect of Free Recall», *Journal of Experimental Psychology* 64 (5), pp. 482—488, 1962.
75. Stephen M. Kosslyn, *Clear and to the Point: 8 Psychological Principles for Compelling PowerPoint Presentations*, Oxford University Press, 2007.
76. Bruce R. Gabrielle, *Speaking PowerPoint: The New Language of Business*, Insights Publishing, 2010.
77. P. Winkielman, J. T. Cacioppo, «Mind at ease puts a smile on the face: Psychophysiological evidence that processing facilitation increases positive affect», *Journal of Personality and Social Psychology* 81 (6) (2001), pp. 989-1000.
78. Robin Williams, *The Non-Designer's Design Book*, Peachpit Press, 2008.
79. Stephen M. Kosslyn, *Clear and to the Point: 8 Psychological Principles for Compelling PowerPoint Presentations*, Oxford University Press, 2007.
80. Richard E. Mayer, *Multimedia Learning*, Cambridge University Press, 2009.
81. Nancy Duarte, *slide:ology: The Art and Science of Creating Great Presentations*, O'Reilly Media, 2008.
82. William Lidwell, Kritina Holden, Jill Butler, *Principios universales de diseño*, Blume, 2011.
83. William Lidwell, Kritina Holden, Jill Butler, *Principios universales de diseño*, Blume, 2011.
84. William Lidwell, Kritina Holden, Jill Butler, *Principios universales de diseño*, Blume, 2011.
85. Wilson P. Tanner, Jr., John A. Swets, «A decision-making theory of visual detection», *Psychological Review* 61(6), pp. 401-409, 1954.

86. Stephen M. Kosslyn, *Clear and to the Point: 8 Psychological Principles for Compelling PowerPoint Presentations*, Oxford University Press, 2007.
87. http://www.thinkoutsidetheslide.com/articles/annoying_powerpoint_survey_2011.htm.
88. Richad E. Mayer, *Multimedia Learning*, Cambridge University Press, 2009.
89. Michael Alley, *The craft of scientific presentations: Critical Steps to Succeed and Critical Errors to Avoid*, Springer, 2003.
90. Richad E. Mayer, *Multimedia Learning*, Cambridge University Press, 2009.
91. Stephen M. Kosslyn, *Clear and to the Point: 8 Psychological Principles for Compelling PowerPoint Presentations*, Oxford University Press, 2007.
92. William Lidwell, Kritina Holden, Jill Butler, *Principios universales de diseño*, Blume, 2011.
93. John Medina, *Exprime tus neuronas: doce reglas básicas para ejercitarse la mente*, Gestión 2000, 2011.
94. J. Najjar, «Principles of educational multimedia user interface design», *Human Factors* 40 (2), pp. 311-323, 1998.
95. Richad E. Mayer, *Multimedia Learning*, Cambridge University Press, 2009.
96. Gene Zelazny, *Say It With Charts*, McGraw-Hill, 2001.
97. Stephen Few, *Show me the numbers*, Analytics Press, 2004.
98. Aunque tradicionalmente se han venido utilizando gráficos circulares para representar relaciones de parte-al-todo, resulta mucho más difícil comparar tamaños de porciones que longitudes de barras.
99. Stephen Kosslyn, *Graph Design for the Eye and Mind*, Oxford University Press, 2006.
100. Edward Tufte, *The Visual Display of Quantitative Information*, Graphics Press, 2001.
101. Bruce R. Gabrielle, *Speaking PowerPoint: The New Language of Business*, Insights Publishing, 2010.
102. J. Morrison, D. Vogel, «The impacts of presentation visuals on persuasion», *Information & Management*, 33 (3), pp. 125-135, 1998.
103. Guy Kawasaki, *The MacIntosh Way*, Harpercollins, 1990.
104. <http://www.phraseexpress.com/>
105. <http://www.techsmith.com/camtasia/>
106. Albert Mehrabian, *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*, Wadsworth, 1981.
107. Robert R. H. Anholt, *Dazzle 'Em With Style*, Academic Press, 2005.
108. P. Ekman, W. V. Friesen, «The repertoire of non verbal behavior: Categories, origins, usage and coding», *Semiotica* 1 (1), pp. 49-97, 1969.
109. <http://www.speakingaboutpresenting.com/delivery/9-ways-space-presentation/>.

Biografía

Gonzalo Álvarez Marañón

Es Ingeniero Superior de Telecomunicación por la UPV/EHU y Doctor en Informática por la UPM.

Participa como conferenciante habitual en congresos, publicaciones científicas y foros sobre nuevas tecnologías e Internet. Ha sido columnista de varios periódicos (El Mundo, El Correo) y redactor de revistas especializadas (iWorld, PC World). También es autor de los libros *Los mejores trucos para Internet* (Anaya Multimedia, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006), *Seguridad informática para empresas y particulares* (McGraw-Hill, 2004) y *Cómo protegernos de los peligros de Internet* (Catarata/CSIC, 2009).

En su labor como formador Gonzalo ha preparado a cientos de profesionales y directivos sobre cómo hacer presentaciones y cómo hablar en público. Además es profesor de la asignatura Comunicación Científica en la UPM.

Como aficionado, ha dibujado cómics, realizado ilustraciones para revistas y actuado como cuentacuentos en pubs.

Edita el blog www.elartedepresentar.com.



El arte de presentar
Gonzalo Álvarez Marañón

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)

© del diseño de la portada, El taller interactivo, 2012

© Gonzalo Álvarez Marañón, 2012

© de las imágenes interiores:

Steve Jobs: Michael Johnston

Jamie Oliver: Loic Le Meur

Nigel Marsh: Jean-Jacques Halans

Imagen de la página 127: Victoriano Izquierdo

Para el resto de imágenes: iStockPhoto y Microsoft Corporation

Los números de las páginas se refieren a la edición en papel (*n. del e.*)

© Centro Libros PAPF, S. L. U., 2012

Alienta 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 (PDF): mayo de 2012

ISBN: 978-84-9875-241-0 (PDF)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.
www.newcomlab.com