

**Col·lecció Formació**

**núm 1**

**Técnicas de  
comunicación política**

**Oratoria 1, 2 y 3**

Francesc Xavier Marín

Pilar Guzmán

*Han colaborado:*

José Carlos Izquierdo

David Pérez

Eva Inglada

Rosa Alarcón

Elisa Galera

### **Col·lecció Formació**

*Edita:*            *Fundació Rafael Campalans*  
                      *Via Laietana, 38*  
                      *08003 Barcelona*  
                      *Tel. 93 319 54 12*  
                      *Fax 93 319 98 44*  
                      *e-mail: fundacio@fundaciocampalans.com*  
                      *www.fundaciocampalans.com*

*Impressió:*    *Espai Gràfic Anagrafic, S.L. - Tel. 93 372 32 62*

*Dipòsit Legal:* *B-4184-2006*

*ISSN:* 1885-7493

## INDICE

Prólogo .....	5
Introducción .....	7
Nacemos comunicando .....	9
1. La comunicación más allá de las palabras .....	13
Características básicas de la comunicación .....	17
La primera impresión .....	18
El estrés escénico .....	20
La comunicación no verbal .....	22
El control de la actitud corporal .....	25
La gesticulación .....	26
La expresión facial .....	27
La distancia comunicativa .....	28
La importancia de la imagen personal .....	29
Algunos mitos del lenguaje corporal .....	31
2. La eficacia comunicativa .....	33
El auditorio .....	33
Análisis del auditorio .....	35
Adecuación al auditorio .....	37
La codificación del mensaje .....	38
Las barreras de la comunicación .....	41
Las barreras del receptor .....	42
Las barreras del emisor .....	44
Actitudes que mejoran la eficacia comunicativa .....	46
La crítica constructiva .....	46
La asertividad .....	47
La persuasión .....	50

La percepción .....	51
La ventana de Johari .....	52
3. Teoría del discurso .....	55
Tipos de discurso .....	56
Preparación del discurso .....	68
Construcción del guión .....	69
Ensayo del discurso .....	71
Los recursos del orador: principales problemas en la preparación del discurso .....	72
Los dos puntos fuertes: la introducción y la conclusión .....	72
4. Técnicas de comunicación ante los Medios: Prensa, Radio, TV, Internet y otras tecnologías de la información y de la comunicación .....	77
Reglas básicas de nuestra relación con los medios .....	79
Características y efectos del medio televisivo .....	83
5. El arte defensivo .....	97
Estrategias para argumentar .....	98
La preparación del debate .....	101
Posibles estrategias en un debate .....	112
Epílogo .....	121

La comunicación no substituye a la política pero no hay política sin comunicación. El manual *“Técnicas de comunicación política”* aborda el reto de la preparación técnica de la comunicación como parte del trabajo que debemos integrar en nuestra acción política. Para los que entendemos la política como un ejercicio colectivo y democrático de participación ciudadana, la comunicación es un elemento clave de nuestra actuación como socialistas. Nuestra acción no puede seguir las pautas de la propaganda, aunque debemos utilizarla siempre que sea necesaria. Nuestro compromiso por la justicia social, por la modernización de las instituciones y la calidad de la democracia debe ir acompañado de modelos organizativos y de acción política más horizontales, bidireccionales y participativos. Para los socialistas y los progresistas la comunicación es una manera de entender las relaciones políticas entre los militantes y los simpatizantes y el conjunto de la sociedad a la que queremos servir con nuestro compromiso de transformación y renovación.

Este manual, bien organizado con tablas y gráficos muy prácticos, os ayudará con precisión y eficacia en el diseño de estrategias y en la utilización de las técnicas más adecuadas en las diversas situaciones frente a los diversos medios de comunicación como en actos públicos. Encontraréis, entre otras cosas, las cinco “C” de la comunicación: credibilidad, coherencia, creatividad, competencia y carisma”. Quiero destacar, en este prólogo que tengo el placer de escribir, dos “c” más sobre el texto que tenéis a vuestra disposición: la “calidad” del trabajo de Francesc Xavier Marín y Pilar Guzmán (con la destacada colaboración de José Carlos, David, Eva, Rosa y Elisa); y también la “cooperación” de dos de nuestras más capaces organizaciones, la *Fundació Rafael Campalans* y la *Escola de Formació Xavier Soto*.

La formación ha de ser una de nuestras señas de identidad más fuertes. Más formación para comprender la realidad que queremos cambiar; más formación para organizarnos mejor en un contexto de competitividad política y electoral; y más formación para proponer también nuevas soluciones para las nuevas demandas sociales y los nuevos retos de nuestro país. Eso, entre otras cosas, justifica sobradamente que la Escuela de Formación del PSC lleve el nombre de Xavier Soto, ya que pocos comprendieron como él la necesidad de comunicar bien para hacer política y que para comunicar bien es imprescindible conectar bien con la sociedad a la que servimos y con los electores a los que representamos. Por cierto, recordando a Xavier Soto recordamos también la principal cualidad de una comunicación eficaz: la autenticidad.

No olvidéis que lo más importante es la política, las ideas que tengamos, los valores que defendemos y las propuestas que nos permitan dar respuesta a las exigencias de una sociedad cada vez más madura y exigente que tiene una gran oferta de fuentes informativas y de recursos mediáticos.

*“Sólo se debe dejar de callar cuando se tiene algo que decir más valioso que el silencio”*, escribió hace muchos años el Abate Dinouart, en un clásico sobre la retórica publicado por la Editorial Siruela el año 2000. Espero que sabremos escoger los silencios y las palabras en cada momento y que para que, los unos y las otras, sean igualmente efectivos, este manual os será de gran ayuda. Como lo ha sido para mí.

Barcelona, 6 de enero de 2006

Miquel Iceta i Llorens  
Viceprimer secretario y portavoz del PSC

“La mejores técnicas de comunicación nunca pueden ocultar la ignorancia”. Vaya por delante esta sabia máxima de la oratoria clásica, para dejar clara la intención de este manual. Mejorar la forma y conseguir técnica y fuerza expositiva es fundamental para ayudar a transmitir mejor nuestro mensaje, pero antes que eso lo fundamental es el fondo, la calidad de la idea que queremos transmitir.

Los cuatro pasos para comunicar mejor son:

1. Tener algo que decir —→ El fondo
2. Atreverse a decirlo —→ La actitud de superación al miedo escénico
3. Decirlo bien —→ La técnica cualitativa
4. Callarse a tiempo —→ No abusar de la paciencia del auditorio

Este manual pretende ayudar a dominar los pasos 2,3 y 4. El primer paso, la gestación de las ideas, vendrá de la mano de una buena preparación política, rica en contenidos; de una lectura abundante sobre las materias de las que queremos pontificar; de una profusa labor de escucha activa sobre lo que otros dicen sobre ese mismo tema; de un proceso de interiorización sobre lo que hemos acabado sabiendo de esa política sectorial, sobre lo que hemos escuchado y leído, fundido con nuestra propia opinión sobre el asunto.

La política está llena de *loritos de repetición*, de personajes que cortan y pegan mensajes de otros, sin aportar nada nuevo. Ser original, y creativo y aportar ideas novedosas siempre será mil veces más importante que la retórica. No obstante, en un mundo cada vez más saturado de medios de comunicación social, tener algo importante que decir y no atreverse a ello o decirlo mal es tan triste como haber

dedicado mucho tiempo a pensar y elaborar un buen producto y no vender una escoba porque falla el envoltorio o la presentación.

Desde la faceta de formadores de los cursos de técnicas de comunicación, de cada uno de los que hemos colaborado en este texto, entendíamos que siendo éste el curso que más se reclama desde las organizaciones territoriales desde hace ya 15 años que nos dedicamos a esta tarea, era necesario unificar en un solo manual, lo que veníamos desarrollando como 3 cursos diferentes:

1. Oratoria-I (Técnicas de comunicación interpersonal)
2. Oratoria-II (Técnicas para la construcción del discurso político)
3. Oratoria-III (Técnicas de comunicación delante de los medios)

Cada uno de ellos tiene una duración aproximada de 10 horas lectivas, en función de la cantidad de participantes en los cursos, número que siempre aconsejamos no sobrepase las 20 personas, para poderlos hacer interactivos. La simple lectura de este material aportará algo más de conocimiento sobre lo que ya sabemos, pero será insuficiente para el fin que se pretende. Lo fundamental de este manual es la puesta en práctica de los ejercicios que conlleva cada módulo, y su corrección personalizada.

Si en la moderna pedagogía ya hay que huir de las clases magistrales para la enseñanza reglada, en la monitorización de adultos se hace imprescindible la motivación y participación con métodos pedagógicos interactivos. “No hay buena teoría sin buena práctica”, o “se aprende a hacer haciendo”

F. Xavier Marín  
Director de la *Escola de Formació Xavier Soto*

## Nacemos comunicando

---

Aristóteles definió la comunicación como la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance.

La comunicación es mucho más que simples palabras que fluyen entre las personas: toda conducta transmite algún mensaje capaz de provocar conocimientos, sentimientos y sensaciones. En el momento en que nacemos, empezamos a comunicar, a expresarnos, a aprender y a practicar técnicas que nos permiten manipular el entorno social que nos rodea. El llanto de los bebés cuando tienen hambre o sueño modifica la conducta de las personas que los cuidan. Nacemos comunicando.

Sin comunicación no existe ni puede haber sociedad. En un sentido etimológico, comunicación significa compartir. La comunicación es el único medio para dar y recibir información y, por lo tanto, de transmisión de conocimiento. Es un proceso complejo y abstracto que requiere de la existencia de signos, símbolos y códigos de lenguaje verbal y no verbal.

El único sentido del proceso es la transmisión de un mensaje que siempre influye en el otro y que modifica su comportamiento. Las personas difícilmente podemos dejar de comunicarnos, aunque no seamos conscientes de ello.

Conocer y reconocer las técnicas de comunicación que tienen que aplicarse en cada momento nos hará ser más efectivos en cada una de las situaciones a las que nos enfrentemos. Algunos de los fracasos comunicativos se deben a que se pierde de vista qué y cómo queremos comunicar. *Saber qué respuesta queremos obtener de los demás es la regla básica para la comunicación.*

Comunicar en público es asumir una gran responsabilidad que hay que conocer y aceptar. Si no lo hacemos, puede afectar directamente a

nuestra confianza y podemos incurrir en un grave error: ver al público como un oponente o actuar de forma tan distante, que no nos permita transmitir el mensaje que queremos dar.

Si uno hiciera a un grupo de personas la pregunta “¿cuáles son las claves de un buen comunicador?”, las respuestas probablemente serían “hablar con claridad, articular con cuidado, pensar en lo que se quiere decir, no usar jergas técnicas en un contexto inadecuado”. No cabe duda de que todo eso servirá para mejorar la capacidad de comunicarse. Pero para que la comunicación tenga lugar, no basta con transmitir un mensaje: es necesario que éste sea recibido y que tenga para el destinatario el mismo significado que para el remitente. En caso contrario, no existe comunicación.

La naturalidad y la cordialidad son las actitudes ideales para conectar con el público. Ello nos hará participar con nuestros oyentes y no sentirnos examinados a cada momento. Hemos de aprovechar la ocasión que nos brinda esta situación para transmitir todo aquello que creemos y queremos decir.

## ¿Qué significa COMUNICAR?

- INTERCAMBIAR INFORMACIONES
- PONERLAS EN COMÚN

“TRANSMITIR UN MENSAJE DE  
UN EMISOR A UN RECEPTOR Y OBTENER  
UNA REACCIÓN DEL MISMO AL MENSAJE”

Es sabido que los sujetos esenciales del proceso de la comunicación son el emisor, que es el comunicador, y el receptor, que es el destinatario de la comunicación. También que los instrumentos de la comunicación son el mensaje, que es el contenido, y el canal, que es el medio a través del cual se transmite el mensaje. Pero la comunicación es un proceso mucho más complejo que la simple existencia de un emisor, un receptor, un mensaje y un canal. La comunicación es un proceso que desde los clásicos griegos hasta nuestros días no ha variado sustancialmente en los conceptos básicos.

El proceso de comunicación se inicia con la elaboración de una idea que es traducida en imágenes, palabras o gestos. En definitiva, un mensaje que se traduce a través de un canal que es recibido por otra persona que decodifica el mensaje y lo utiliza. Es un proceso no lineal e interactivo en el que la percepción, la captación y la interpretación de estímulos del entorno, influye de forma decidida en el proceso. Y es en este proceso de captación e interpretación donde cabe la posibilidad de que puedan producirse distorsiones o falsas percepciones. El grado de formación, la motivación o el entorno social pueden provocar errores de captación del mensaje. La modificación del comportamiento o de la actitud del destinatario es consecuencia del proceso de comunicación. Por el sólo hecho de haber recibido una información que antes no poseía, un sujeto experimenta una afectación que hace modificar en alguna medida su actitud.

Cuando nos comunicamos con alguien siempre perseguimos un propósito. El llanto del bebé del que hablábamos antes pretende indicar un malestar, un chiste provocar diversión, o incluso la comunicación se convierte en una forma de persuasión cuando tratamos de influir en los demás a través del marketing o el discurso político. No tener claro cuál es el propósito de nuestra comunicación provoca fracasos.

A lo largo del libro iremos desgranando todos estos conceptos, y descubriremos algunas de las técnicas que tenemos que aplicar para mejorar y hacer más efectiva nuestra comunicación.

## ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

EMISOR A	RECEPTOR B	MENSAJE C	CANAL D
-------------	---------------	--------------	------------

- A: elabora información y codifica el lenguaje
- B: decodifica (traduce símbolos y palabras)  
comprende (el mensaje en función de sus filtros y valores)
- C: suma de ideas + lenguaje verbal + gestos
- D: medio de transmisión (directo, telefónico, radio, prensa)

## 1. La comunicación más allá de las palabras

---

Existen una serie de requisitos imprescindibles para que la comunicación sea efectiva y creíble. El primero de ellos es ser conscientes de quiénes somos y cuáles son nuestros recursos y nuestras limitaciones. Hay que asumir este conocimiento de nosotros mismos y conseguir siempre adoptar actitudes positivas que nos ayuden a ser efectivos ante el auditorio al que nos dirigimos. Nuestra actitud repercutirá de forma determinante en la eficacia de nuestra comunicación.

En el proceso de comunicación puede haber numerosos factores que provoquen un efecto no buscado por el emisor en el receptor. Una actitud defensiva, arrogante, de preocupación, de inseguridad o de miedo, una persona que transmite la sensación de poca transparencia o falsedad en el mensaje, una persona que no escucha con la atención suficiente y responde con evasivas o alguien que sistemáticamente divaga sin expresar ninguna idea concreta, provoca desinterés, aburrimiento y falta de entendimiento en el receptor.

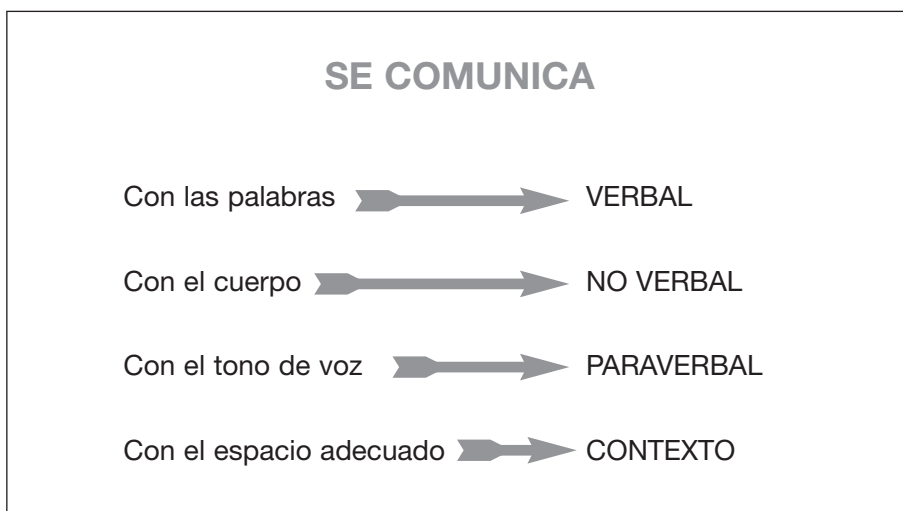
Otro requisito también fundamental es tener conocimiento del público al que nos dirigimos. Estudiar al auditorio, saber el grado de especialización o conocimiento que tiene sobre la materia que vamos a tratar y conocer cuáles son las expectativas depositadas en nuestra intervención nos ayudará a ser más efectivos en nuestra comunicación.

Es imprescindible también definir qué es lo que vamos a decir. Saber cuál es nuestro propósito y traducirlo en un mensaje pensado para el público al que nos dirigimos. Para adecuar el mensaje tenemos que tener en cuenta el principio de la claridad y utilizar el lenguaje apropiado en función del tipo de receptor. No es lo mismo participar en un mitin político que en un postgrado de estudiantes, o dar una clase a alumnos de primaria. Ser claros y adecuar nuestro mensaje al receptor nos

ayudará a conseguir el propósito que nos habíamos marcado al inicio del proceso.

Lo bueno si breve dos veces bueno. Como siempre la sabiduría popular tiene una base cierta basada en la experiencia. La precisión y la concreción, decir lo justo y que el público se quede con ganas de que hubiéramos continuado harán nuestra comunicación mucho más eficaz. Si a la brevedad le añadimos el ritmo y la cadencia o, dicho de otra forma, que la información llegue en el momento justo, ni antes ni después, y dicho de forma clara y bien vocalizada, estaremos en el buen camino para transmitir nuestro mensaje de forma correcta.

No es sólo lo que decimos sino también cómo lo decimos. El código a través del cual transmitimos el mensaje no es solamente el lenguaje verbal: va mucho más allá que la simple transmisión de las palabras. Imaginémonos una película muda. El código de transmisión del mensaje no es el lenguaje verbal: los gestos, las expresiones emotivas, el vestir nos describen el guión y la situación que viven los personajes, transmitiendo el mensaje en un código claro para el espectador.



No sólo la forma afecta a nuestra comunicación. La objetividad, la veracidad y la argumentación harán que nuestros interlocutores crean que aquello que decimos es cierto, ecuánime y no sectario. Para ello es imprescindible la elaboración propia del discurso a partir de la experiencia, la lectura o cualquier otra fuente situada a nuestro alcance.

## LAS 5 “C” DE LA COMUNICACIÓN

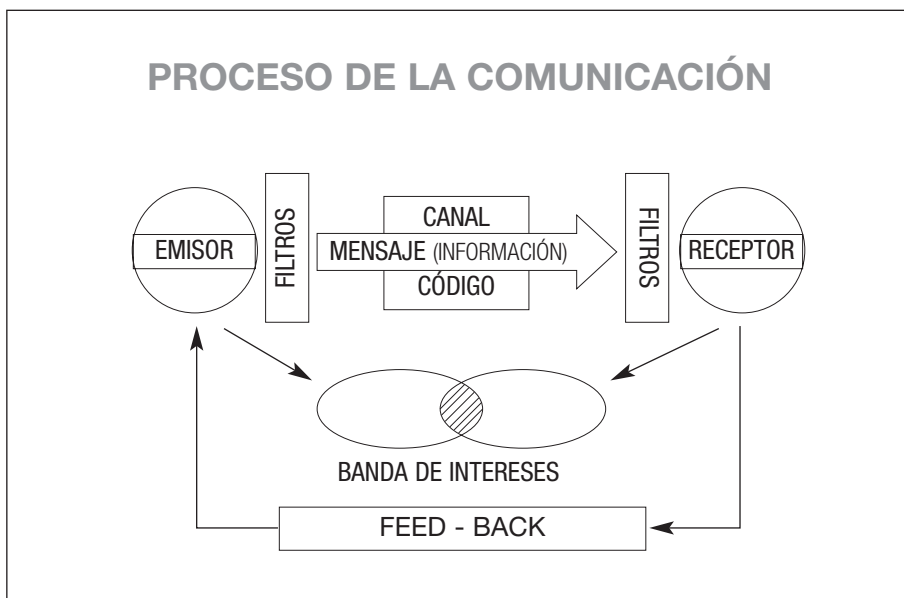
1. Credibilidad
2. Coherencia
3. Creatividad
4. Competencia
5. Carisma

Comentábamos al principio que el público no es un oponente al que nos vamos a enfrentar. Nuestra intervención es una oportunidad para hacer partícipes a los demás de algo que nos interesa y que creemos que puede enriquecerlos y beneficiarlos. Por ello es importante que afrontemos la experiencia con cordialidad, relajación y actitud receptora respecto al público.

El mensaje tiene que vehicularse por un canal adecuado y eficaz. Tenemos que elegir el medio a través del que nos vamos a comunicar en función del mensaje y del público al que nos queremos dirigir. No es lo mismo un mensaje para el gran público para el que utilizaremos los medios de comunicación de masas como la radio, la prensa o la televisión, que un mensaje más especializado para el que utilizaremos otros canales, como conferencias, seminarios o pequeños mítines.

Tenemos que controlar y dominar el canal que utilizamos para que el mensaje sea adecuado. También tenemos que ser conscientes de un elemento asociado al canal que puede provocar distorsiones en el mensaje: el ruido. Un micrófono que se acopla, una vestimenta o un maquillaje inadecuado en la televisión, la letra demasiado pequeña de un libro o los efectos de eco provocan una distorsión en el mensaje.

En la comunicación humana deben estar presentes los cinco componentes expresados: emisor, mensaje, código, canal y receptor. No tan sólo como la suma de todos ellos, sino como un proceso complejo en el que los elementos interactúan entre sí.



## Características básicas de la comunicación

---

En todo proceso comunicativo establecemos el código y el mensaje de las ideas en función de con quién, cuándo y dónde se tengan que producir. En la comunicación pública, cada vez que hablamos nos sentimos evaluados. La comunicación no se hace ante personas que nos conocen y estiman, sino ante un auditorio que examina nuestras ideas, y en función de cómo las expresemos y comuniquemos seremos valorados. No todos reaccionamos de la misma manera ante la comunicación en público.

Algunas personas desarrollan instintivamente una capacidad de expresión que les hace aparecer ante sus interlocutores como unas personas líderes y carismáticas. No es el caso de la mayoría de nosotros. Ni siquiera es igual en todos los momentos de la vida de una misma persona.

Algunas características básicas a tener en cuenta a la hora de establecer una relación comunicativa:

- Debemos tener conciencia de que somos una persona con sentimientos, conocimientos, cualidades y limitaciones, y de que tenemos que asumir que esto configura nuestro carácter, nuestras ideas e influye en nosotros y en nuestra manera de comunicarnos.
- Es sumamente importante la tolerancia hacia las ideas y los sentimientos de los demás, y ser conscientes de que pueden ser diferentes de los nuestros.
- Tenemos que intentar estimular sentimientos de seguridad y confianza en el receptor hacia el emisor.
- Cuando en el proceso de comunicación el emisor, en algunos casos, tiene que asumir el papel de receptor, debe escuchar el punto de

vista del emisor en lugar de evaluar su comunicación. Es lo que diríamos ponernos en la piel del otro (empatía).

- Tenemos que estar en disposición para asumir más de la mitad de la responsabilidad por la eficacia (o falta de ella) de la comunicación y aceptar la crítica realizada por el otro.
- En toda comunicación no tenemos nunca que asumir, ni dejar asumir al otro, el papel de sumisión. Tenemos que expresar nuestra crítica o desacuerdo con las ideas o conocimientos que se nos transmiten.
- Hay que tener capacidad de resistencia a actuar o reaccionar con actitudes primarias (ira, agresividad, etc.) ante la discrepancia sobre las ideas no compartidas.
- El hecho de reconocer que el trato social es imperfecto y evitar la burla indebida a raíz de dificultades o fracasos en la comunicación evitará reacciones hostiles de nuestro interlocutor.

---

## La primera impresión

¿Es verdad que la primera impresión es la que vale? Si hacemos caso a esta frase utilizada en muchas ocasiones tendremos que ser especialmente cuidadosos con este contacto inicial. En la comunicación en público, establecida con personas que no conocemos ni nos conocen, está demostrado que la primera impresión es importante, pero que no condiciona de una manera definitiva al interlocutor. El receptor se crea una imagen del emisor los primeros instantes, antes de haber hablado, y el hecho de que esta impresión sea favorable o desfavorable facilitará o dificultará el proceso de la comunicación.

En el caso de que seamos personas públicas con una imagen preconcebida por parte de nuestro interlocutor o interlocutores, la primera

impresión es también importante, porque el receptor confirmará la visión previa que tenía sobre nosotros o la cambiará en pocos segundos.

Existen diversos factores que nos ayudarán a ofrecer una buena primera impresión. Conviene tenerlos presentes para utilizarlos en el proceso de la comunicación:

- **Amabilidad:** hay personas que de forma natural son amables en sus maneras. Son aquellas que con sólo mirarlas despiertan confianza, simpatía y actitud positiva en el receptor. Esta primera impresión no quiere decir que realmente la persona sea así: son sus formas las que nos inducen a creerlo. En cambio, hay personas que a pesar de que su carácter pueda ser afable y comprensivo, sus movimientos pueden indicar todo lo contrario. Para causar esta primera impresión de amabilidad tenemos que procurar adaptar nuestros gestos para que no sean bruscos pero tampoco apáticos. Tenemos que actuar siempre de forma natural y no artificiosa.
  
- **Serenidad:** reflejada a través de la seguridad en nuestros movimientos, en nuestras expresiones faciales y en nuestra mirada. La forma de entrar en el escenario o la sala tienen que denotar siempre energía sin brusquedad. Una vez situado en el sitio donde vamos a hablar, tenemos que levantar la mirada y establecer un contacto visual amable con los receptores, que tiene que ir acompañada de un semblante de interés relajado. También, aunque la intervención se produzca sentados, hay que mantener la postura erguida, pero no forzada.
  
- **Naturalidad:** la naturalidad no sólo tiene que ver con nuestros gestos y con nuestra expresión, sino también con nuestra forma de vestir y las actitudes y actuaciones que tengamos. Tenemos que intentar adecuarnos lo máximo posible al público con el que vamos a interactuar, sin esconder nunca nuestra propia personalidad de forma camaleónica ni oportunista. Tenemos que estar seguros de nosotros y, a partir de aquí, adaptarnos lo máximo posible a las circunstancias.

■ **El atractivo personal:** injustamente, el atractivo físico es un valor que predispone de forma positiva al interlocutor. Pero ¡cuidado! Cuando se habla de atractivo físico, no nos estamos refiriendo exclusivamente a la belleza empírica. El atractivo va mucho más allá de unos rasgos o unas proporciones físicas agradables. Hay muchas personas que, a pesar de estar muy lejos de los cánones de belleza convencionales, generan un magnetismo que los convierte en altamente atractivos y por tanto en auténticos líderes. El atractivo personal es simplemente el conjunto de actitudes y valores que transmite una persona.

---

## El estrés escénico

Las primeras veces que nos enfrentamos a la comunicación en público pueden aparecer los temidos nervios, que nos harán perder aplomo y autoconfianza en nosotros mismos. Esta sensación, que es natural y aparece en casi todas las personas que se enfrentan por primera vez a un escenario público, provocando sensación de pánico y bloqueo, es lo que se denomina estrés escénico.

Las inseguridades y los miedos sobre nuestras capacidades se agudizan. El estrés escénico es sentido como una situación de tensión extrema ante un estreno, una representación diaria, una conferencia, o cualquier intervención en público. Se calcula que 3 de cada 4 personas que por su profesión están obligadas a hablar en público (políticos, empresarios, profesores, artistas, periodistas...) han sufrido alguna vez estrés escénico. Las causas son el miedo al ridículo, a no ser capaz, a no ser aceptado.

El estrés escénico se manifiesta en los temblores de voz, la sudoración, el bloqueo mental, el pánico, la taquicardia, el pulso acelerado, el aumento de la frecuencia respiratoria y la sequedad de boca. Las consecuencias de todo esto nos llevan a problemas de voz, agarramiento muscular, angustia, temblores o ansiedad. El estrés

escénico puede ser superado en la mayoría de las ocasiones. El conocimiento de las técnicas de comunicación nos permitirá afrontar con mayor seguridad nuestras intervenciones en público.

Un ligero nerviosismo inicial que nos ayuda a mantenernos en tensión y agudizar nuestras sensaciones se mantendrá siempre a lo largo de todas nuestras intervenciones en público e incluso nos puede ayudar a mejorar nuestra puesta en escena.

El problema es cuando el nerviosismo y el pánico nos producen tal tensión que nos impiden reaccionar como nosotros querríamos.

El pánico escénico es una de las modalidades más comunes de las denominadas fobias sociales. A pesar de ello no hay que asustarse: existen soluciones para ayudarnos a superar este temor. Soluciones que nos permiten desdramatizar el momento. Las técnicas de comunicación aprendidas y bien aplicadas nos ayudarán en los momentos difíciles.

El proceso de comunicación preparado previamente nos ayudará a superar el miedo inicial. Para ello es conveniente que conozcamos el lugar en el que vamos a hablar, al resto de los intervinientes y cómo se desarrollará la actividad. Hay que familiarizarse con el acto.

El ser humano se siente más cómodo en la repetición. Por ello es necesario, en la medida que podamos, que nuestras primeras intervenciones en público sean bien preparadas y trabajadas desde el punto de vista del contenido y desde el punto de vista formal. A veces, a pesar de tener una conferencia o un discurso bien preparados, podemos fallar en el dominio de nosotros mismos.

Por ello, además de preparar los aspectos formales y de contenido, tenemos que prepararnos a nosotros mismos atendiendo a dos aspectos que nos harán ganar confianza y seguridad: la relajación, la concentración.

En lo que respecta a la **relajación**, hay cientos de técnicas que nos ayudarán en el proceso: una charla con amigos, un paseo por el mar, un poco de ejercicio en el gimnasio... Las opciones son casi tantas como personas existen. Cada uno de nosotros debe saber cuál es el sistema y el método que nos permitirá esta mayor relajación.

Para aumentar la **concentración**, lo primero que tenemos que tener es una actitud positiva que nos permita aparcar otros centros de interés para que después nuestra prioridad máxima sea el propio hecho comunicativo y dejar para luego otros problemas o preocupaciones.

El control de la respiración es otro factor que nos ayudará en la concentración y nos permitirá controlar nuestro cuerpo en general. Una persona adulta respira 21.600 veces en un día, lo que equivale a 4 respiraciones por segundo, este es un buen ritmo, pero en ocasiones necesitamos hiperventilarnos, con lo que disminuirémos la frecuencia de la respiración y aumentaremos la capacidad de retención de nuestros pulmones. Esto nos permitirá relajarnos y afrontar con mayor seguridad nuestro discurso.

En casos de nerviosismo extremo los profesionales recomiendan las veinte respiraciones de Leonard Orr, consistentes en cuatro respiraciones cortas y una larga en veinte respiraciones seguidas. Durante el discurso debemos respirar siempre por la nariz y beber agua para relajar nuestra voz.

## La comunicación no verbal

---

En el apartado anterior, cuando hablábamos de la primera impresión, la mayoría de los factores relacionados con ella tienen que ver con uno de los elementos más importantes en el proceso de comunicación humana: la comunicación no verbal o kinésica. Las habilidades comunicativas se transmiten a través de la comunicación verbal y la no verbal. Son dos elementos indisolubles en el proceso de la transmisión de las ideas.

Los estudios efectuados sobre el proceso de la recepción de la comunicación indican que tan sólo entre un 7 y un 10% corresponde a lo que decimos, entre un 35 y un 38% a cómo lo decimos, y entre un 52 y un 58% a nuestro lenguaje corporal o, dicho de otra forma, a la comunicación no verbal. Los aspectos vinculados con la imagen son elementos con los que todo buen comunicador debe tener un especial cuidado.

De una manera voluntaria, pero en muchos casos involuntariamente, nos expresamos con la cara, con el cuerpo y con las manos. Nuestro cuerpo siempre habla, siempre comunica alguna cosa, estados de ánimo y sentimientos. Hay personas que son capaces de adecuar, controlar y sincronizar perfectamente sus gestos con aquello que están expresando, sin con ello distorsionar su personalidad.

Las personas dedicadas a la política, los medios de comunicación y la vida pública en general, valoran de forma especial la comunicación no verbal y aquello que expresan con su cuerpo y con su imagen.

En algunos casos, nos encontramos con personas que erróneamente y normalmente por inseguridad, se construyen un personaje ficticio que no se corresponde con su realidad psicológica. Este hecho transmite falsedad y puede generar una situación contraproducente, provocando el efecto contrario al que se quiere buscar.

Es importante ir perfeccionando poco a poco el estudio de nuestros gestos si nos queremos convertir en buenos comunicadores. Para ello, no escatimaremos esfuerzos en el estudio de nuestra actitud a través del vídeo y el análisis de nuestra intervención.

Nuestro cuerpo puede enviar diferentes tipos de señales que expresan nuestra actitud y sentimientos, algunos de ellos son más fáciles de controlar, otros más difíciles:

- Las señales menos controlables, casi siempre del todo involuntarias, fáciles de identificar, pero difíciles de controlar son: palidecer, ponerse colorado (ruborizarse), parpadeo excesivo, sudación, bostezo. Cada una de ellas genera diferentes impresiones en el receptor, pero casi siempre denotan nerviosismo o aburrimiento.
- Las señales más controlables son las que emiten las extremidades, el tronco y la cara.

El discurso siempre tiene que estar de acuerdo con lo que expresan nuestros gestos y nuestras actitudes, es decir con nuestro lenguaje no verbal. Si no es así, perderemos credibilidad. A. Schopenhauer en su libro "Aforismos sobre el arte de vivir" dice: *Es precisamente en los detalles en los que el hombre no se preocupa de cuidar su conducta, donde más claramente se demuestra su carácter; en hechos muy pequeños, en simples maneras, se pueden observar muy frecuentemente, con gran facilidad ese egoísmo ilimitado que carece de reparo alguno hacia los demás hombres y que luego, tampoco se desmentirá en las cosas grandes, aunque aparezca de manera más larvada.*

Es cierto que la mayoría de las personas parecen no captar los pequeños detalles. Sin embargo, éstos nos afectan de manera inconsciente y producen en nosotros una aceptación o un rechazo que no sabemos explicar. De aquí la importancia que debemos poner en el cuidado de nuestras expresiones no verbales.

Como ya hemos dicho, el gesto es el instrumento más útil con el que el orador cuenta, ya que tiene que reafirmar la palabra. Una desincronización con aquello que decimos puede hacer, en el mejor de los casos, que el orador aparezca como una persona artificiosa y poco espontánea. La práctica y el estudio de nosotros mismos nos ayudarán a controlar y dar mayor naturalidad a nuestros movimientos. Aún así, hay unas determinadas pautas que nos permitirán mejorar nuestros gestos y

nuestra presencia, en los momentos iniciales de nuestra comunicación en público.

La primera de ellas se adquiere con la experiencia y es la soltura. Pasar del miedo escénico inicial que tienen todos los oradores al placer de hablar en público tiene que ver sobre todo con la experiencia, aunque tener bien preparada la intervención o conocer el tema sobre el que hablamos nos ayudará a relajarnos y a disimular el estiramiento inicial que provocan las primeras intervenciones. La práctica también nos ayudará a controlar los gestos involuntarios que tienen que ver con el nerviosismo.

## El control de la actitud corporal

Entre las señales que sí podemos controlar se encuentran las que tienen que ver con la postura del cuerpo en general.

Si la intervención se produce estando sentados, tendremos que evitar relajarnos excesivamente o movernos hacia adelante y hacia atrás; por el contrario, si se produce de pie, tendremos que controlar los movimientos bruscos y nerviosos. Si vamos de un lado a otro, mostraremos falta de seguridad e indecisión en lo que estamos diciendo. Intentaremos siempre mirar de frente al público con la cabeza alta pero relajada y, si el público es muy numeroso, intentaremos variar los ángulos de visión sin centrarnos en una persona o personas determinadas.

El movimiento de la cabeza y los hombros tiene un sentido similar al de la conversación ordinaria (encogerse de hombros, negar o asentir con la cabeza); es importante que no sean premeditados, y siempre tienen que acompañar la palabra y ser sinceros. Uno de los gestos que el público puede interpretar como de falta de sinceridad en el orador es el de cambiar continuamente de postura, inclinarse hacia adelante o mantener una familiaridad inapropiada, como dar palmaditas en la espalda, tocar a los demás o acercarse demasiado.

En los momentos de tensión, debemos evitar los movimientos corporales rápidos, la tensión o rigidez del cuerpo y una actitud fría o distante.

La observación y el análisis de los gestos emitidos por el receptor nos pueden servir para modificar la línea de nuestro discurso si observamos interés o aburrimiento.

---

## La gesticulación

Las señales que se emiten con las manos comportan un lenguaje fácilmente identificable que puede variar de unas culturas a otras. Centrémonos en nuestra cultura, por ejemplo. Cuando se señala o se niega se hace con el dedo índice, se da o se recibe extendiendo la mano con la palma hacia arriba, se pide calma con la palma abierta hacia abajo moviéndola de forma oscilante, apretando los puños se denota ira o determinación y así, infinidad de gestos que pueden expresarse con los movimientos de las manos.

Cuando iniciamos nuestro camino de comunicación en público, tenemos que tener en cuenta que hay una serie de gestos que favorecen la transmisión del mensaje de forma más efectiva.

Los movimientos de los brazos y las manos tienen que estar sincronizados. Es muy normal en las primeras intervenciones en público, ante un atril u otro elemento estático, que las manos se aferren a éste y, en cambio, los brazos se muevan de arriba abajo con afán expresivo. La imagen que sugiere al público es que quisiéramos levantar el vuelo para escaparnos. Ésta es una de las gesticulaciones habituales que debemos evitar siempre. Para ello, cuando se inicia un parlamento es bueno tener un objeto ligero en las manos para evitar que éstas permanezcan aferradas, siempre y cuando las manos no nos tiemblen.

Para no demostrar inseguridad, no tenemos que dar golpecitos con las manos o los pies, evitar los movimientos rápidos y repetitivos, o retorcernos las manos.

No hay que meter nunca las manos en los bolsillos, o encadenadas a la espalda pues denotan la sensación de ocultar alguna cosa, y dificulta una gesticulación necesaria y natural.

---

## La expresión facial

El discurso siempre tiene que estar de acuerdo con lo que dicen nuestros gestos y nuestras expresiones, es decir, con nuestra gesticulación facial. Si no es así, perderemos credibilidad.

La gente sincera se muestra tranquila y relajada, y no evita el contacto visual. Una sonrisa abierta y una mirada cálida y amable también indican sinceridad. En cambio no hay que hacer ningún gesto que tape la cara, ni pasarse la lengua por los dientes, o morderse los labios. Debemos evitar siempre mostrar nuestra hostilidad al público. Una persona que se pone a la defensiva puede tensar los músculos de la cara, fruncir el ceño, apretar los labios o apartar la vista para no mirar a los ojos de los demás. La indecisión también se puede delatar por los gestos de la cara. Para ello evitaremos mirar de forma alternativa dos objetos, inclinar la cabeza de un lado a otro o abrir y cerrar la boca sin decir nada.

El nerviosismo en la expresión facial suele ir acompañado de algunos gestos como el movimiento rápido de los ojos, la sonrisa nerviosa o el carraspeo innecesario. La gente nerviosa pasa de la sonrisa a una expresión normal una y otra vez, rápidamente.

## La distancia comunicativa

---

El cuerpo tiene y necesita un espacio vital para comunicarse con fluidez, con comodidad. Estos espacios son diferentes según las culturas, así los árabes son más próximos que los latinos, y los latinos más próximos que los anglosajones, que necesitan una zona personal mucho más abierta, poco próxima.

Un espacio o zona íntima, dentro de un radio máximo de 35 / 40 cm. Es la zona más segura, más sincera, donde podemos controlar perfectamente a nuestro interlocutor, podemos seguir claramente su mirada, su respiración,... Es el espacio reservado a la pareja, a los hijos, a los amigos íntimos.

La zona personal, donde con el brazo estirado podemos tocar a la otra persona, es el espacio de la amistad, de los compañeros. De una manera natural, controlamos al interlocutor de cintura hacia arriba.

Vamos a poner un especial interés en lo que se denominaría la zona social o zona pública: es cuando casi no hay o no se quiere crear vínculo personal con el interlocutor pero, en cambio, sí queremos establecer relaciones de comunicación.

En la comunicación en el espacio público podemos distinguir entre la comunicación dirigida a un grupo reducido de personas y la dirigida a un grupo numeroso. En el primer caso, suelen estar las reuniones de dirección o coordinación, seminarios y otros tipos, donde la característica principal es la interactividad. En algunas de estas reuniones de pequeños grupos, el emisor sólo quiere transmitir una información y no desea interacción. Aún así, siempre tiene que estar preparado para las observaciones, preguntas u objeciones de los receptores. En el caso de reuniones pequeñas, el espacio físico que tiene que mediar tiene que ser siempre pequeño: alrededor de una

mesa, unos sofás o en pequeñas salas. En este tipo de reuniones es cuando el emisor tiene que tener un mayor control sobre sus gesticulaciones y actitudes.

La comunicación en público (la que se dirige a un grupo numeroso: mítines, asambleas de trabajo o de vecinos...) se realiza siempre en espacios grandes, donde existe poca proximidad física entre el emisor y los receptores. Es importante que el emisor mantenga el control general sobre sus actitudes.

### **La importancia de la imagen personal**

---

Además de actitudes corporales, expresiones y gestos, el lenguaje no verbal también incluye todo lo relacionado con el aspecto físico: vestuario, cabello (color y peinado), complementos, piercings y tatuajes. Con todo ésto también se comunica.

Cada uno de nosotros, por educación, por el entorno en el que hemos crecido, por las influencias de las personas más allegadas en nuestra infancia o en nuestra adolescencia, por la admiración que sentimos por nuestros mitos o líderes, hemos creado nuestro propio estilo en el vestir; creemos saber siempre qué tenemos que ponernos en cada ocasión. Todos nos atrevemos a opinar sobre los valores estéticos, sin hacer análisis del porqué “me gusta o no me gusta”, “es precioso, es horrible”. Seguramente no nos atreveríamos a hacer un discurso sobre ello porque, si reflexionamos, nos daremos cuenta que el poder de la estética es mucho más complejo e importante de lo que parece a simple vista. Por suerte, cada vez más muchas personas de la vida pública reconocen el hecho de que ser líderes no implica ser un especialista en todo, y son capaces de aceptar y buscar la opinión de algún experto.

Es cierto que tenemos que mantener nuestro estilo pero, si hacemos la pregunta, pocos podrían definirlo con exactitud. Creemos que vamos bien vestidos para la ocasión por el simple hecho de que a nosotros nos gusta. Pero en el ámbito público esto no es suficiente.

La manera de vestir tiene un poder sobre el espectador que le influye, y en muchos casos de manera inconsciente, de forma positiva o negativa.

La importancia de la indumentaria, a pesar de ser un personaje público, no es la misma en todas las ocasiones. Podemos distinguir esta importancia en función del protagonismo del propio emisor:

- **Poca importancia:** es el caso en el que el emisor no es el protagonista del acto de comunicación. El foco se sitúa en otra u otras personas. En este caso debemos vestir con corrección, pero sin querer destacar especialmente por nuestra indumentaria.
- **Importancia media:** en el caso de no ser nosotros el protagonista principal, cuando simplemente hacemos de teloneros o de coprotagonistas del emisor principal, o aún siendo el actor principal, el público conoce nuestro estilo habitual. En este caso tenemos que pensar cuál es el tipo de indumentaria que llevará el público al que nos dirigiremos y vestirnos en concordancia.
- **Gran importancia:** es el caso en el que nosotros somos el protagonista principal y el público no conoce nuestro estilo habitual. Es en el momento de las campañas electorales, los programas de televisión y otros eventos dirigidos a personas de fuera de nuestro ámbito habitual de conocimiento. Es aquí cuando tenemos que poner especial atención a nuestra indumentaria.

Tenemos que hacer algunos matices en la utilización de la indumentaria más adecuada, en función del sexo de la persona. En el ámbito político, el vestir masculino tiene, por lo general, unos estereotipos muy

marcados. Es una indumentaria estandarizada, en la que en el ámbito institucional se utiliza el traje con corbata, sin grandes complementos; y en el informal chaqueta deportiva, suéteres, camisas no llamativas y polos sin estampados. El único complemento por lo general es un reloj.

Las mujeres, en cambio, tienen un abanico muy amplio de posibilidades, estilos, colores y complementos, que además en ocasiones pueden variar en función del momento del día y del acto en el que tienen que participar. Es por ello que tienen que ser especialmente cuidadosas en la elección del vestuario y de los complementos. Hay que evitar cualquier extravagancia para no provocar distorsiones en el acto de la comunicación.

La regla de oro en el vestir es siempre adecuarnos el máximo posible a nuestra forma de ser y a nuestro estilo personal, teniendo en cuenta al público al que nos vamos a dirigir. Hay que hacer que éste se sienta cercano o mínimamente identificado con el emisor. Hay que actuar siempre con la mayor naturalidad posible.

## Algunos mitos del lenguaje corporal

---

Hasta ahora hemos tratado la importancia del lenguaje corporal y la de un conocimiento preciso de éste para aplicarlo a nuestros actos comunicativos, especialmente cuando nos convertimos en emisores. Hemos ahondado también en la necesidad de la naturalidad y el estudio de nuestros defectos para corregirlos con la experiencia. Pero algunos autores han realizado estudios que indican la falsedad de algunas actitudes, rompiendo así algunas de las mitologías que hay entorno a la lectura de los signos del cuerpo:

- El contacto ocular permanente es signo de veracidad. Esta frase que hemos oído cientos de veces es falsa, porque normalmente los mentirosos compulsivos son capaces de aguantar la mirada sin ningún tipo de rubor.

- Una persona con las manos en la espalda demuestra su poder. Como decíamos antes, esconder las manos, tanto detrás de la espalda como en los bolsillos, implica a veces una lectura de querer esconder cosas.
- La cara enrojecida es un síntoma de ira. No puede responder a calor o que acaba de hacer ejercicio físico.

## 2. La eficacia comunicativa

---

La comunicación, como ya hemos visto, es un proceso en el que participan diferentes elementos que no se pueden concebir de forma aislada. Hasta ahora hemos analizado algunos aspectos que tienen que ver con el emisor y con el tipo de lenguaje corporal que emite. En este capítulo analizaremos aquello que tiene que ver con el análisis del receptor y como codificar el mensaje para adecuarnos a ellos.

### El auditorio

---

Aristóteles consideraba que el análisis de la audiencia es el primer paso que se debe tener en cuenta antes de pronunciar un discurso. En la preparación de una intervención es altamente importante saber cuál es el público al que nos vamos a dirigir y si tendrán o no ocasión de intervenir con posterioridad.

A veces conocer previamente a nuestra audiencia es imposible, y es entonces cuando tendremos que recurrir a nuestras experiencias pasadas y hacer un esfuerzo de observación.

El registro con el que nos dirigimos a un público tiene que ser el adecuado. No es lo mismo un grupo numeroso que uno menor. El receptor o receptores del mensaje que el emisor intenta transmitir es tan protagonista como éste en el proceso de comunicación. Tanto el emisor y su mensaje, como el oyente, integran y completan el proceso.

El escuchar el sonido de la propia voz puede ser una sensación placentera que ayuda al orador a confirmar su identidad; pero no hay que confundir esto con el otro objetivo completamente distinto, que es el de comunicar a otras personas ideas y sentimientos.

Muchos oradores se olvidan de estos hechos fundamentales y, absortos en sus propios intereses y sugestionados por ideas que les parecen tan importantes, olvidan que están comunicando con personas cuyos intereses y actitudes pueden resultar completamente distintos a los suyos.

Entre el que habla y el que escucha, tiene que establecerse un hilo conductor –la palabra- que permita el intercambio de ideas y sentimientos. Todo esfuerzo del que habla, superior en principio al esfuerzo y a la responsabilidad del que escucha, debe orientarse a que se consiga esta comunicación y, para ello, tiene que tener presente, a todas horas, la situación anímica, nivel moral y cultural, edad, aficiones, capacidad intelectual, receptividad, etc. del que está escuchando, porque de lo contrario no hay comunicación eficaz.

Cada día se concede más importancia al auditorio. Una bella exposición, un discurso perfectamente elaborado y concebido, una reunión preparada con sumo esmero, pueden fracasar, sencillamente porque al prepararse no se haya pensado suficientemente en el destinatario del mensaje que se pretende comunicar, en sus características mentales y en sus circunstancias.

No puede olvidarse que un auditorio es un pequeño universo formado por personas, cada una con sus preocupaciones, sus opiniones y su historia. Es forzoso lograr que por una doble corriente, ese universo y el orador se comuniquen, y eso se realizará adaptando la disertación, charla, conferencia o discurso a los oyentes, y éstos a ella.

El receptor o receptores que no sienten que se está diciendo algo importante o útil para ellos no escucharán y perderán el interés.

Lo primero que debe hacer un emisor antes de enfrentarse a sus receptores es preguntarse cómo se sentiría él mismo en ese momento, respecto del mensaje que va a emitir, si ocupara un lugar entre los oyentes. Para contestar a esta pregunta con exactitud se requiere un análisis completo del auditorio, ya que es evidente que un argumento que podría convencer a unas personas, dejará indiferentes a otras, y que a un auditorio podría interesarle en cambio lo que para otro carece de todo interés.

Lo ideal sería que el que dirige la palabra a un grupo de personas, pudiera conocer de todas ellas lo máximo posible. Tratándose de pequeños grupos es relativamente fácil hacerse de una información bastante aproximada de las características singulares de todos o de casi todos los componentes.

El análisis del auditorio puede llevarse a cabo bien con la información directa que tomemos a la audiencia, bien a través de la información indirecta que logremos de los convocantes. Cuando ninguno de estos métodos resulte viable, podemos deducir las actitudes y creencias de los oyentes de los datos que podemos reunir acerca de la composición social, o de otras circunstancias que influyen en la formación del auditorio.

Para analizar la constitución de un auditorio, debemos tener en cuenta los factores siguientes:

- **Número.** Podrá tratarse de un número reducido de composición homogénea o de un grupo numeroso sin nexos entre sí.
- **Edad.** Es un índice muy importante para determinar los intereses de quienes escuchan. Acontecimientos históricos que requerirían largas

explicaciones a una audiencia juvenil necesitarían ligeras referencias a una edad madura, que recordara los hechos por haberlos vivido.

- **Sexo.** Hay auditorios mayoritariamente masculinos o femeninos. Casi siempre son mixtos, con reacciones diferentes, aun cuando en muchos casos pueden coincidir los intereses del hombre y de la mujer.
- **Vocación e intereses profesionales.** La vocación puede sugerir al emisor los intereses y grado de conocimientos de las personas, para adecuar la forma de su mensaje a estas circunstancias.

¿Qué actitudes pueden esperarse del auditorio ante el tema que es objeto de la comunicación? El conocimiento de los intereses del auditorio constituye el mejor antídoto contra el peligro vinculado a la unilateralidad de la comunicación, que se realiza mediante conferencias, disertaciones o discursos.

Cuando el emisor conoce cuáles son las creencias y actitudes prefijadas que forman las bases del pensamiento y la conducta de los oyentes puede expresar sus pensamientos de forma más convincente, y por lo tanto, cabe esperar de éstos mayor receptividad y más fácil aceptación, evitándose las reacciones hostiles que pudieran surgir en caso contrario.

- **Nivel cultural,** debe tenerse siempre presente la educación, tanto la escolar como la derivada de experiencias, porque a ella habrá de ajustarse el tono y la altura intelectual de la emisión.

¿Qué conocimientos posee el auditorio acerca del tema? Saber de antemano hasta dónde llega el conocimiento de los oyentes acerca del tema que será objeto de la comunicación y conocer su capacidad para evaluarlo y discernirlo, permitirá al emisor subir o bajar el “diapasón”, para ajustarlo a las aptitudes intelectuales de los receptores, impidiendo de ese modo la unilateralidad de la comunicación.

- Pertenencia a asociaciones profesionales, políticas o religiosas, la organización a que pertenecen sugiere, por lo menos en líneas generales, la clase de personas de que se trata, así como sus inclinaciones e intereses especiales.

---

## Adecuación al auditorio

Aun cuando se haya tenido éxito en pronunciar un discurso u ofrecer una conferencia porque el mensaje haya sido eficaz para un tema o un auditorio determinado, no debe generalizarse y pensar que este método es el adecuado para cualquier tema y toda circunstancia. El orador o disertante debe ajustar su comportamiento adaptándolo a las particularidades del auditorio, a la naturaleza de las ideas que pretende exponer y al ambiente u ocasión en que va a pronunciar su discurso o conferencia.

Sintonizar con el público es un objetivo obligado y a veces difícil, que debe imponerse a sí mismo, a sus planes o a sus sentimientos. Es mucho más fácil decir las cosas tal y como a uno le gustaría, pero esto es un error cuyo precio es el de no ser escuchados.

El esfuerzo del emisor tiene que orientarse a hacerse entender y no caer en la cómoda tentación de buscar el lucimiento personal, imposible por otra parte si el auditorio se niega a escuchar. El empeño tiene que consistir en la adaptación a la circunstancia concreta y huir de escucharse a sí mismo. Es mejor bajar el nivel semántico y ser entendido, que subirlo y ser un admirado incomprendido.

Para poder detectar cuando nuestro discurso está llegando, o no, de forma adecuada al auditorio es imprescindible la observación general de algunos signos que nos revelarán el aburrimiento, la falta de interés, la frustración o la hostilidad o por el contrario, si el discurso está despertando interés.

Cuando nuestro mensaje está siendo recibido de forma positiva, lo podemos detectar a través de la inmovilidad y la quietud del público. El pensador de Rodin es el arquetipo de la reflexión y la atención; pensemos en su figura estática, con la mano apoyada en la barbilla, y mirando fijamente al interlocutor. En cambio, la gente que se aburre, quiere estar en otro sitio, haciendo otra cosa, su cuerpo se mueve para realizar otra actividad física: mirar el reloj, suspirar, bostezar, cambia de postura constantemente, jugar con el móvil.

El aburrimiento es uno de los estados de ánimo más difíciles de ocultar, muchos de los gestos que se realizan son en realidad intentos de estar despierto o atento.

Una actitud de ira agresiva es difícil de ignorar, pero a la mayoría de las personas les incomoda expresarla e intentan ocultarla. Hay que prestar atención a los síntomas de defensa o abandono provocados por el enfado o la frustración ante el discurso, como las sonrisas falsas o sarcásticas, los abucheos esporádicos, los murmullos generados ante una afirmación controvertida, las muecas y en caso extremo, la marcha de algunas personas de la sala.

Si detectamos algunos de los síntomas antes expresados, es el momento de cambiar el hilo de nuestro discurso, el tono de la voz, introducir anécdotas que puedan despertar interés o sencillamente acortar nuestra intervención.

## **La codificación del mensaje**

---

Saber qué queremos decir y qué vamos a transmitir, cuáles son nuestras ideas y cuál es el público al que nos dirigimos, nos permitirá una mayor garantía de éxito en el proceso. Pero para hacerlo, tenemos que trasladar nuestras ideas a través del lenguaje más apropiado. Si las ideas son correctamente codificadas en mensajes, llegan a ser unas

informaciones que reducen la ambigüedad en la comprensión del receptor y disminuirán los equívocos en la comprensión.

Existen una serie de principios de codificación que nos permitirán comunicar con mayor exactitud aquello que queremos decir y así, aumentar la claridad de los mensajes:

■ **Principio de relevancia.** Crear el mensaje apropiado a las condiciones del auditorio y estructurarlo de tal manera que las palabras usadas reflejen exactamente la “idea” que uno quiere expresar. Para ello, hay que relacionar la información que está recibiendo con lo que él conoce, es decir, flexibilizar y adaptar el mensaje al receptor (es diferente si se trasmite un mensaje a un público joven o a uno adulto y siempre adecuarlo a los diferentes niveles culturales).

La codificación de un mensaje también tiene que estar adaptada a la situación, entorno y al contexto. Es evidente que una conversación privada en el hogar no es necesariamente la apropiada para una discusión en la ejecutiva del partido. Aun siendo el mismo tema en ambas situaciones, el mensaje sería codificado de manera muy diferente, en la primera de forma coloquial y en el segundo caso utilizáramos un lenguaje más cuidado y especializado.

■ **Principio de simplicidad.** Tenemos que reducir las ideas a los términos más simples posibles; el emisor deberá emplear el menor número de palabras, aportando a su vez el máximo de información. La economía de palabras es de gran ayuda para facilitar la claridad de la comunicación. El mejor orador/comunicador no es el que hace largos discursos, sino el que sabe emitir mayor cantidad de mensajes en el menor tiempo posible. El tiempo de todos es importante, no hay que divagar ni irse por las ramas.

■ **Principio de definición.** El uso del argot puede crear problemas de claridad. Si una persona no está familiarizada con este tipo de

lenguaje puede llegar a confundirse y a frustrarse en sus intentos por entender, llegando a perder el interés por lo que se comunica. Tenemos que evitar utilizar las palabras técnicas o no familiares, y si tenemos que usarlas tienen que ser previamente definidas y explicadas. Sin embargo, en ocasiones, y si el público al que nos dirigimos es muy especializado, conviene utilizar el lenguaje del argot para que el auditorio se sienta identificado y valore el conocimiento que el emisor posee sobre el tema.

- **Principio de estructura.** Hay que organizar el mensaje en una serie de etapas sucesivas. Un discurso bien organizado es aquel que incrementa la comprensión del auditorio. Por lo general, las personas percibirán el mensaje de acuerdo con sus propios esquemas o maneras de pensar.

Hay dos formas básicas de estructuración de la información en el cerebro humano: la denominada inductiva, que a través de la anécdota o una parte del concepto llega a la comprensión del todo y, por el contrario, la denominada deductiva, en la que a través de un concepto general llegamos a conocer una parte concreta o aspecto determinado del concepto. El mensaje tendrá que atender a una de las dos formas de estructuración en función del auditorio.

- **Principio de repetición.** Repetir los conceptos clave del mensaje. El orador necesita usar la repetición para asegurar la clara recepción de sus ideas. No hay que caer en la repetición sistemática de todo, puesto que en ese caso se aburriría al oyente.

Algunas estrategias nos ayudarán a clarificar el mensaje: repetir las ideas clave, ir pausadamente con las ideas difíciles, reciclar ideas siempre que el Feed-back<sup>1</sup> indique que son débiles o mal entendidas, utilizar ejemplos, sinónimos, analogías, hacer periódicos resúmenes,

---

<sup>1</sup> retroalimentación: acción/reacción. Interacción entre emisor y receptor

comparar nuevas ideas con viejas ideas y asociar lo desconocido con lo conocido.

■ **Principio de comparación y contraste.** Una persona puede entender una noticia, una idea desconocida, más claramente si es capaz de compararlo con otra conocida. La comparación ayuda a identificar. El contraste ayuda a remarcar las diferencias. La ayuda de recursos para presentar comparaciones y contrastes incluye el uso de modelos, metáforas, analogías, semejanzas y explicaciones.

■ **Principio de énfasis (fonética).** La comunicación interpersonal es un fenómeno transitorio; tiene un principio y un final. Esto hace al proceso altamente susceptible de perder información. La atención deberá ponerse en los aspectos vitales y esenciales de un mensaje. El impacto de los puntos significativos de una comunicación pueden ser conseguidos hablando más alto, utilizando un tono diferente de voz, haciendo pausas, o usando otras técnicas para cautivar al oyente. Reforzar y subrayar ideas ayuda a desarrollar tal impacto.

---

## Las barreras de la comunicación

Hasta ahora hemos visto que la regla de oro para poder comunicar es saber qué queremos expresar. Si no estamos debidamente documentados sobre lo que queremos decir, no conocemos con claridad aquello sobre lo que estamos hablando y nos faltan datos claves para nuestra exposición, nuestra comunicación está destinada al fracaso seguro.

También hemos repasado aquellos elementos que tienen que ver con la construcción del discurso, tanto desde el punto de vista formal como no formal. Para ser más eficaces en nuestra comunicación es necesario conocer también las barreras que pueden existir a la hora de expresar nuestro mensaje.

Analicemos ahora dos puntos importantes que pueden ayudar a conocer mejor todo el proceso de la comunicación, para que de esta manera, podamos perfeccionarlo. Nos estamos refiriendo a las barreras que establecen el receptor y el emisor durante el acto comunicativo.

---

## Las barreras del receptor

Vamos a suponer por un momento que el emisor ha transmitido adecuadamente el mensaje. En tal caso, sería lógico suponer que no debería haber problemas de comunicación. Sin embargo, tanto la experiencia personal como la evidencia empírica demuestran que no es así, sino que incluso en mensajes correctamente transmitidos por el emisor existen barreras a la comunicación por parte del receptor.

Tratemos de enumerar algunas de estas barreras:

- **Estereotipos.** Hay una tendencia a atribuir una serie de características a algunas personas o grupos concretos. Éste es un hecho muy frecuente en la convivencia humana y suele surgir del desconocimiento real de los demás.

Conocemos muy bien el grupo en el que nos movemos y reconocemos que en él existen buenos y malos, tontos y listos, holgazanes y trabajadores: diferencias de los tipos más diversos. En cambio, por desconocimiento de los demás, se tiende a meter en el mismo saco al grupo de los “otros” aplicándoles la opinión-tipo. Así, hablamos de los empresarios, los obreros, los negros, los judíos, los catalanes, los vascos, los intelectuales, atribuyéndoles características determinadas.

Los estereotipos son prejuicios que predisponen al receptor a interpretar los mensajes de acuerdo con unos criterios previos, que se aplican por igual a todas las personas incluidas en un grupo determinado. Los

prejuicios están fijados en la mente del receptor con anterioridad a la comunicación que tiene que recibir.

- **Halo Effect. El efecto de la primera impresión.** Las personas tendemos a juzgar a nuestro interlocutor por una impresión inicial que puede ser favorable o desfavorable. Esto hace que se establezca una barrera que actúa de pantalla y priva al receptor de prestar atención real. Es una variante del estereotipo. La impresión inicial produce una reacción en términos absolutos de “blanco o negro”, ignorando términos medios y matices.

Cuando la persona que nos habla nos merece o nos inspira confianza hay muchas posibilidades de que casi todo lo que diga nos parezca acertado. Por otra parte, si el orador o el interlocutor no nos merece confianza y nos desagrada, su mensaje será ignorado, menospreciado o distorsionado.

- **Proyección. La identificación con el emisor.** Podemos sentirnos identificados o no con el emisor. En el primer caso, podemos caer en la trampa de atribuirles características nuestras. Esto produce que nuestras percepciones se vean distorsionadas por nuestras emociones o rasgos de nuestra propia personalidad.

- **Tendencia a evaluar.** Existe una tendencia a evaluar que empieza muchas veces antes que el emisor haya transmitido su mensaje y que obstaculiza la comprensión del mismo. Nuestra primera reacción es valorar lo que dice el interlocutor desde nuestro punto de vista, sin prestar excesiva atención a su mensaje, y descodificando en base a nuestro sistema conceptual. Ésta es una de las principales barreras en la comunicación: la tendencia inicial a juzgar, evaluar, aprobar o desaprobado lo que dice el interlocutor. Oímos lo que queremos oír y lo que esperamos oír.

- **Inferencia.** Inferencia significa inducir una cosa de otra. Es un fenómeno muy corriente. Es notoria la discrepancia que suele existir entre las versiones de los observadores de hechos significativos como despidos o separaciones, debido a que son una mezcla de hechos observados y hechos inferidos. Convendrá, pues, distinguir entre el hecho conocido u observado y hecho inferido o supuesto.

---

### Las barreras del emisor

- **Innovación.** Cuando damos por supuestos unos preconocimientos que en realidad no existen en el receptor e introducimos nuevas ideas en el mensaje puede convertirse en una perturbación.
- **Ruido.** Todos los elementos no deseados que el emisor no ha puesto intencionadamente. No nos referimos sólo a ruidos físicos, estruendos, sino a cualquier gesto, mueca, mal empleo del lenguaje que pueda interferir en la auténtica comprensión de éste.
- **Redundancia.** Todas aquellas partes del mensaje que estrictamente no contribuyen, son banales, para la transmisión del mismo.
- **Contexto.** Es origen de perturbaciones en la medida en que el receptor del mensaje desconoce las relaciones que puede establecer el emisor entre lo que oyó, leyó o vio sin encuadrarlo en el conjunto de referencias necesarias para la comprensión.
- **Entorno.** Los elementos externos a la comunicación pueden generar barreras psicológicas en el emisor. No es lo mismo emitir en un entorno conocido y tranquilo que en otro donde constantemente hay personas ajenas a la actividad observándote.
- **Actitud hacia el tema.** Si el emisor no cree en el valor del tema será difícil transmitirlo con eficacia. En este caso, tendríamos que buscar

más argumentos y valor que nos proporcionen una actitud más positiva.

- **Actitud hacia el receptor.** Una actitud que denote amenaza o desprecio hacia el receptor producirá en éste, a su vez, una actitud defensiva o de búsqueda de apoyo. El comportamiento defensivo se produce cuando una persona oye, siente o espera una amenaza por parte de otra. Aquello que el receptor siente amenazado es, generalmente, la autoimagen o el sistema conceptual.

Los estudios en la materia han demostrado que a medida que la actitud defensiva aumenta, la efectividad de la comunicación disminuye. La persona que actúa de manera defensiva, aunque preste cierta atención a lo que se le está diciendo, gasta una apreciable cantidad de energía en defenderse.

- **Falta de interacción.** Si el emisor no tiene retorno del receptor, no está en condiciones de detectar y superar las barreras de la comunicación. La interacción es un medio de verificar hipótesis hechas por el emisor en la interpretación del mensaje.

El retorno no debe limitarse, para que sea efectivo, a indicar que el mensaje ha sido recibido, sino que tiene que contener alguna referencia que indique al emisor que su mensaje ha sido interpretado (decodificado) correctamente.

- **Falta de empatía.** Por empatía, entendemos la aptitud para situarse en el lugar del otro, al objeto de comprender mejor sus reacciones a lo que uno está diciendo o haciendo. La empatía, pues, supone que la persona es capaz de comprender el comportamiento de los demás. Ésta es la diferencia entre empatía, simpatía y antipatía. El emisor, si no tiene una cierta dosis de empatía, no puede responder a las demandas del receptor.

## Actitudes que mejoran la eficiencia comunicativa

---

### La crítica constructiva

---

Hablar con una piedra es evidentemente un proceso estático, porque la piedra no reacciona. Hablar con una persona es un proceso dinámico, porque la persona sí que reacciona y esa reacción influye sobre nuestras futuras emisiones.

Para mejorar con éxito la capacidad de comunicarse con los demás, es esencial comprender los vacíos o defectos de nuestra comunicación. La manera más eficaz de lograrlo es estar atentos a las reacciones que generamos. Tenemos que comprender cuál es el análisis y la evaluación que realiza el auditorio acerca de lo que nos oyó decir. La crítica puede ser verbal y no verbal y, a veces, incluso desagradable. A pesar de que en ocasiones estas críticas puedan incomodarnos, tenemos que adoptar una actitud de serenidad para poder escuchar y reflexionar sobre lo que se nos comunica y convertir así la crítica en constructiva. Podemos, de esta manera, comparar las consecuencias pretendidas respecto de las reales y estar en mejor posición para cambiar nuestra conducta de comunicación.

En el caso de que hagamos de receptores, la crítica constructiva es una manera de ayudar al emisor para que pueda modificar una conducta o actitud poco clara del proceso de la comunicación. Veamos ahora algunas de las actitudes que debemos adoptar para que esta crítica sea realmente eficaz:

- En el momento en que queramos expresar nuestra crítica, debemos hacerlo de forma **descriptiva y no evaluativa**. Al describir y no juzgar dejamos a la otra persona en libertad de usar la crítica o no, de acuerdo con lo que crea conveniente. Evitar el lenguaje evaluativo reduce la necesidad de que la otra persona reaccione defensivamente.

- **Es específica, delicada y concreta.** Cuando se produce una situación de conflicto en público y una de las dos personas no escucha los argumentos de la otra, es mejor cerrar la discusión y más tarde comentar el tema en privado.
- Cuando realizamos una crítica tenemos que **tener en cuenta** no sólo nuestro **punto de vista**, sino también el **de la otra persona**. La crítica puede convertirse en destructiva si pensamos únicamente en nuestros intereses y no tomamos en cuenta los del receptor.
- La crítica está **dirigida hacia la conducta controlable** por parte de quien la recibe. Cuando sabemos que una falta o actitud no puede ser controlable, es mejor callar, puesto que la frustración aumenta cuando se recuerda a alguien algo que no tiene remedio o está fuera de su control.
- Es **solicitada antes que impuesta**. Cuando el emisor solicita nuestra opinión sabemos que está dispuesto a asumir una crítica, a efectuar cambios de conducta o actitud o que ha reconocido que algo ha fallado en el proceso de comunicación.

La crítica es una manera que tiene el receptor para ayudar a evolucionar al emisor. Es un mecanismo de corrección para el emisor que quiere aprender a mejorar sus vacíos de comunicación con los demás. A pesar de todo, podemos encontrar individuos que no quieran hacer este ejercicio de evaluación y aprendizaje; en este caso, cualquier intento por nuestra parte de hacer crítica constructiva se verá frustrado. Es justamente ésta una de las peores actitudes que puede tener un emisor.

---

## La asertividad

En todo proceso de comunicación existe la posibilidad de que surjan desacuerdos entre el emisor y el receptor. La reacción ante ellos puede

ser negativa, generando barreras de comunicación, o positiva, mejorando la eficacia del proceso. Entre las respuestas negativas nos encontramos ante dos actitudes:

La **pasividad** o inhibición. Es decir, permitir que las opiniones y deseos de los otros prevalezcan. Esto afecta a la autoconfianza del receptor, puesto que no ha sido capaz de expresar su punto de vista. A la larga puede generar una disminución de la autoestima que puede provocar que los demás dejen de valorar tus aptitudes. También puede afectar al emisor en la medida que lo priva de un punto de vista diferente que podría ser beneficioso para él y para la resolución del conflicto. Se genera una barrera invisible que puede llevar a comprometer las futuras relaciones de comunicación.

La respuesta agresiva, que se produce cuando emprendemos una acción inadecuada y en un tono inapropiado. En un primer momento este tipo de reacción genera una satisfacción inicial para el que la realiza por la descarga emocional que comporta; pero a medio plazo o hay rebelión del receptor o pasividad. A largo plazo lleva a la falta de confianza mutua.

La respuesta positiva es la asertiva, que permite comunicar tranquila y eficazmente cuál es nuestra postura y cómo nos gustaría que fuera la del emisor. Conserva una relación de confianza y autoestima. La asertividad es una habilidad social que nos permite expresar nuestro punto de vista realizando el mínimo daño posible en el otro. Es decir, lo justo en el momento oportuno y sin herir a nuestro interlocutor. Esta actitud nos hará más carismáticos, creíbles y respetados.

La **asertividad** no es una característica de la personalidad, aunque algunas personas pueden tener una tendencia natural a ella. Como toda habilidad, depende de la socialización y de la educación que hemos recibido. Se puede aprender con la experiencia y la técnica adecuada. Hay que tener en cuenta que incluso las personas que desarrollan

normalmente actitudes asertivas no lo hacen ni en todos los momentos de su vida, ni con todas las personas y situaciones. Pero si conseguimos que la asertividad forme parte de nuestro comportamiento habitual, conseguiremos que se nos considere una persona carismática, creíble y afable.

Las conductas asertivas ayudan a aumentar la autoestima del emisor y del receptor. Del emisor porque ha sido capaz de expresar su opinión sin problemas y la del receptor porque ha escuchado otro punto de vista que puede favorecerle mejorando su postura inicial.

Todo ser humano tiene derecho a ser quien es y a expresar lo que piensa y siente. Si se hace de forma asertiva se asegura el respeto por los demás y por uno mismo.

La asertividad, como decíamos antes, no es un valor de carácter: se aprende con el tiempo y la técnica. Toda respuesta asertiva tiene unos componentes que tenemos que tener en cuenta:

- **No verbales fijos:** el contacto visual tiene que centrarse en el receptor del mensaje, aunque hay que tener en cuenta que la mirada muy sostenida puede interpretarse como hostil. También hay que hacer gestos amables y no agresivos y tener una actitud corporal erguida pero relajada.
- **Componentes verbales variables:** tenemos que reconocer el derecho del otro a expresarse y los aspectos positivos de su conducta, pensar qué se dirá y cómo, y escoger el momento y el lugar adecuado para hacerlo.

Siempre tenemos que expresarnos en un tono amable, firme y convincente, utilizando un tono de voz audible con un ritmo tranquilo, observando y haciendo pausas para detectar cuando el otro desea tomar la palabra.

Cuando nuestro papel es el de emisor y el receptor realiza una crítica tenemos que concentrarnos en lo que intenta transmitirnos, e intentar comprender su punto de vista. No debemos interrumpirle: hay que esperar a que acabe su intervención, tenemos que tomarnos el tiempo necesario para procesar la información y argumentar la respuesta que debe informar y no justificar. Si consideramos inapropiada la manera de ejecutar la crítica debemos manifestarlo amablemente.

---

## La persuasión

Cuando una persona está completamente convencida de que sus ideas, creencias y actitudes son beneficiosas, no simplemente para uno mismo, sino también para los demás, siente la necesidad de expresarlas e intenta persuadir al otro, pero siempre de tal manera que éstos libremente tengan la posibilidad de aceptarlas y compartirlas.

Para ello la manera más eficaz, en un primer momento, es la comunicación a través del diálogo, utilizando como elemento de persuasión las recomendaciones que pueden ser expresadas de manera explícita o no, dependiendo de la actitud o predisposición que el comunicador detecte en el receptor.

El emisor tiene generalmente la pretensión de persuadir a su interlocutor a través de recomendaciones claras durante su discurso. Siempre tiene que tener el objetivo de transmitir un mensaje premeditado y bien argumentado, que de manera intencionada ayude a ampliar los conocimientos del receptor, invitándole a la reflexión y por lo tanto pueda afectar a sus ideas originarias, ya que se le abre un abanico más amplio de opciones que le permiten tomar decisiones con mayor libertad.

Todos tenemos en mente alguna situación en la que no hemos conseguido captar la atención del auditorio: ¿por qué pasa esto? Es posible que se produzcan interferencias. Normalmente recibimos diferentes estímulos a la vez.

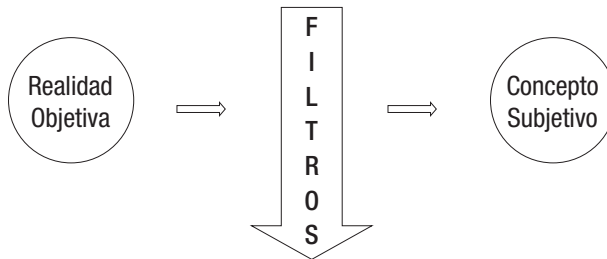
Los sentidos seleccionan los mensajes que más nos interesan:

- El hombre se relaciona con su medio a través de la percepción. Recibimos los estímulos que provienen del mundo y a través de ellos nos comunicamos.
- La percepción es una actividad de nuestro organismo. Puede ser consciente y puede ser inconsciente. Cuando recibimos estímulos, nuestro cuerpo se prepara y sintoniza los receptores (los sentidos) hacia la fuente de estímulos.
- La percepción es una actividad intencional. Ante un objeto real, percibimos un aspecto objetivo (lo que es el objeto en sí) y otro subjetivo (lo que ese objeto representa para nosotros).
- Las sensaciones captadas son transmitidas a las unidades centrales para su interpretación.
- Nuestros sentidos perciben un gran número de estímulos: algunos los atendemos; a otros los ignoramos. Esta selección depende de nuestras propias impresiones, de la situación en la que nos encontramos, de nuestras necesidades, deseos e intereses.
- Posteriormente, nuestro cerebro reelabora lo percibido. En este sentido, se ha demostrado experimentalmente que el aprendizaje y la motivación son factores determinantes a la hora de esta reelaboración perceptiva de nuestro interior.

## PERCEPCIÓN

Intervienen los siguientes factores:

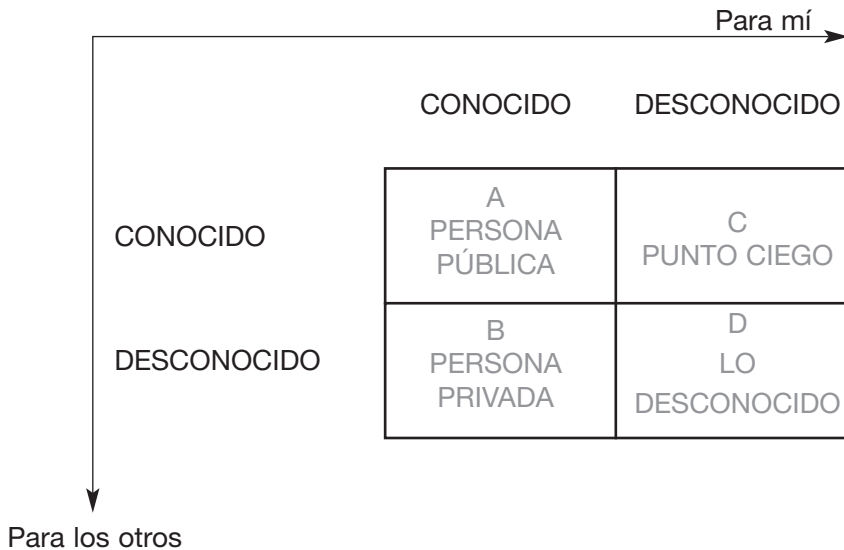
- Las necesidades y deseos.
- Las motivaciones y expectativas.
- Los intereses y actitudes de la persona.
- La tabla de valores propia.
- Las experiencias personales



---

### La ventana de Johari

La ventana de Johari es un modelo gráfico que nos facilita el análisis de la compleja problemática de la interacción interpersonal e intergrupala. El acierto de Joe Luft y Harry Ingha estriba en plasmar en una figura intuitiva, que habla por sí misma, la hipótesis central del perceptualismo y otras escuelas psicológicas afines: sólo llegas a encontrar tu “identidad”, a madurar, a través de la comunicación. El otro te ofrece tu “yo ciego”. Esa zona de recursos y limitaciones que no aciertas a descubrir por ti mismo. El modelo es una invitación al riesgo, a abrir la zona del “yo íntimo”, el mundo emocional donde pierdo pie, a vivir con un “yo transparente”, como diría Jourard. Sólo en ese clima, cuando tú has dado el primer paso, se hace posible la recuperación del yo ciego.



- **Persona pública:** donde los comportamientos y las motivaciones son conocidos por mí y por los demás. Zona de máxima congruencia. Somos conscientes de los sentimientos que expresamos.
- **Persona privada:** es la zona del comportamiento conocida por mí, pero que no la doy a conocer a los demás.
- **Punto ciego:** para mí mismo, es decir, el comportamiento visible y reconocido por los demás y no consciente para mí (comunicación no verbal).
- **Lo desconocido:** procesos no conocidos ni por mí, ni por los demás.

El modelo ofrece unas ventajas características: puede aplicarse a cualquier tipo de interacción humana, los constructores implícitos en cada uno de los cuadrantes son verificables, incluso los del “yo desconocido”. Es un modelo de fácil comprensión, y esencialmente libre de prejuicios de escuela.

Quizá su mérito principal está en incidir en la importancia de la toma de conciencia en el juego de interacciones, así como en la estrecha relación entre problemática inter e intrapersonal.

### 3. Teoría del discurso

---

Hasta ahora hemos planteado la comunicación en un sentido amplio: la transmisión de mensajes en diferentes contextos. En este capítulo nos centraremos en la comunicación pública a través del discurso. El discurso es, sin duda, el género más acabado de la comunicación oral. Es, además, el tipo de comunicación que exige mayor preparación y dominio por parte de quien habla.

En el Siglo IV a.C. Aristóteles escribió lo que hoy se considera la primera teoría del discurso: la Retórica. Algunas de las técnicas apuntadas entonces siguen siendo válidas y efectivas hoy en día. Pero antes de él, los Sofistas fueron los que empezaron a pensar en el discurso como un método de persuasión que podía ser enseñado y aprendido. No era un talento innato el que convertía a una persona en buen orador o no, era el aprendizaje de una serie de técnicas comunicativas que conducían a la elocuencia del emisor y a la persuasión del receptor.

En la Grecia clásica, el discurso surgió como respuesta a la necesidad de argumentar ante los tribunales. Pronto las técnicas de persuasión se utilizarían con propósitos políticos.

Las ciudades estado Helénicas experimentaban en aquella época una gran transformación política y cultural: el paso de un sistema aristocrático a una (limitada aún) democracia. Un cambio en la forma de vida y de gobierno que propiciaba la aparición de un nuevo tipo de educación. Aunque el estudio de la comunicación oral ya se cultivaba en Grecia, la democratización de su sociedad obligaría inmediatamente al sistema político a depender en mayor medida del discurso y de la persuasión.

Existen numerosos tipos de discursos. Podemos clasificarlos teniendo en cuenta el tema de que se trata, la ocasión en que se pronuncia, por su duración más o menos extensa y por la influencia que pretende ejercer sobre el público.

### Según el propósito del discurso

Dentro del discurso el emisor tiene que clarificar los propósitos que quiere alcanzar, pero sólo uno debe ser el predominante, es decir, el principal. En general, existen cuatro tipos de propósitos básicos en una disertación, conferencia o discurso: entretener, informar, convencer o persuadir.

El hecho de que cada discurso tenga un propósito básico predominante no implica que deban descuidarse los demás, pues es frecuente que existan objetivos múltiples y simultáneos, aunque sólo uno de ellos sea el principal. En determinadas circunstancias será necesario entretener para después informar, y casi siempre habrá que informar para invitar al auditorio a que actúe en un determinado sentido. De hecho, la presentación únicamente informativa de situaciones impresionantes tiene a veces un valor de convicción, incluso de persuasión, mientras que una alocución que sea humorística puede atesorar aspectos informativos.

En todos los casos uno de los cuatro propósitos generales tendrá una importancia primordial, en tanto que los otros serán sólo accesorios. Tiene que cuidarse mucho que estos propósitos accesorios o secundarios no ocupen totalmente el contenido del discurso, sino que constituyan únicamente la ayuda necesaria para alcanzar y realzar el propósito principal.

Para poder conseguir la máxima eficacia en la transmisión del propósito principal veremos a continuación las características tipo de cada uno de ellos y cuál es la mejor forma de estructurarlos.

■ **Entretener:** cuando el interés se dirige principalmente a conseguir que los miembros del auditorio se diviertan. Para conseguirlo el mejor medio es, quizás, la narración humorística, pero también la narración anecdótica que, a través de las noticias, comentarios y reportajes curiosos o insólitos puede servir para lograr el mismo objetivo, sobretodo si tienen un interés humano intrínseco y resultan sorprendentes y apropiados para la ocasión.

Otro vehículo que ofrece grandes ventajas tanto al emisor como a los receptores es la narración historizada: el desarrollo cronológico es fácil de seguir y la renovación de los hechos mantiene el interés. Se pueden crear tensiones, y avivar la espera y la curiosidad antes de llegar al desenlace.

En todos los casos tendrá gran importancia la viveza del lenguaje y la originalidad que use el orador en la exposición de sus ideas y argumentos.

El hecho de que nuestro propósito principal sea el de entretener no implica que el mensaje sea banal y sin contenido ideológico. El entretenimiento es una técnica que puede ayudar en un discurso político a transmitir de forma efectiva nuestras ideas.

■ **Informamos** cuando el objetivo principal sea el de ayudar a que los miembros del auditorio amplíen su campo de conocimientos.

La característica principal de este propósito es la objetividad, aunque la objetividad plena es prácticamente imposible, ya que toda palabra lleva en sí misma una carga afectiva que no puede neutralizarse del todo, por muchos y muy sinceros que sean los deseos del emisor de ser neutral.

Para transmitir con éxito un mensaje informativo, el emisor debe relacionar sus ideas con el conocimiento previo que tiene el público; debe estructurarlas para que resulten fáciles de seguir y recordar; y debe presentar ejemplos concretos y apoyados en datos específicos, para elevar el nivel perceptivo e informativo del auditorio.

Un informe logra su propósito cuando es claro y conciso, cuando dice todo lo que tiene que decir, con el número necesario de palabras y no más, y cuando gracias a él, sus destinatarios se ven enriquecidos con una información que antes no conocían.

■ **Convencer:** cuando deseamos que el auditorio cambie de opinión respecto a un tema o actitud. Es distinto de la persuasión, ya que descansa sobre realidades claras e indiscutibles que tienen que poder ser comprobadas y demostradas.

Para convencer es preciso argumentar, lo que constituye una operación lógica que sólo es posible cuando se parte de unas realidades aceptadas por el receptor. Se trata de una operación eminentemente intelectual, que emplea elementos puramente racionales. Hace trabajar conjunta y simultáneamente la inteligencia del que habla y del que escucha, haciéndoles seguir un mismo proceso.

Cuando se pronuncia un discurso cuyo propósito sea convencer, hay que pasar de una afirmación a otra mediante una explicación lógica y clara que sea aceptada sin reservas por el público.

El asentimiento que se produce es libre y reflexivo, con ausencia de todo elemento impositivo. El que ha sido convencido tiene la conciencia de que no ha sido en modo alguno derrotado, sino que, por el contrario, ha sido enriquecido con unas verdades que antes no conocía.

■ **Persuadir:** es el discurso que pretende influenciar sobre la conducta del auditorio, básicamente a través de las emociones. Constituye en

la comunicación verbal un formidable instrumento que no se puede desconocer.

Aquí está precisamente la diferencia entre convencer y persuadir. La persuasión da un paso más, intentando que el destinatario de la exposición haga aquello a que es invitado, de manera libre y espontánea. El emisor apela primero a la razón y argumenta en base a hechos comprobados. Acude también al sentimiento, poniendo en su mensaje una carga emocional. El objetivo ahora es ciertamente el de influir en la voluntad del que escucha, el cual ya ha asentido a los argumentos de la razón y los ha aceptado, aunque ha permanecido estático. Se trata de arrancarle de esa quietud, para que adopte un gesto y tome una decisión.

El discurso persuasivo tiene que estar compuesto por una serie bien ordenada de argumentos, apoyados en hechos y ejemplos. Sin embargo, para tener éxito en la persuasión, hace falta algo más: hay que tratar que los oyentes quieran creer o actuar en la forma que se les propone. Para ello, además de la evidencia y los argumentos, hay que introducir una llamada que capte su atención: hay que demostrar como la tesis que se defiende está relacionada directamente con los intereses de los oyentes, y cómo lograrán satisfacer alguno de sus deseos o necesidades básicas.

## Según el método o procedimiento

Un discurso puede ser más o menos eficaz en función del método o procedimiento que utilicemos para su exposición. Elegir mal cuál es la forma en que nos dirigiremos al público, puede restar eficacia a nuestro proceso comunicativo a pesar de que el tema tenga un gran interés o trascendencia, o tengamos un contexto bien elegido.

■ **Discurso leído:** este discurso se redacta por escrito, y el orador lo pronuncia leyendo el texto directamente. El método tiene sus

ventajas, pero sólo cuando se trate de discursos que deban pronunciarse en ocasiones especiales (cuando un desliz verbal pueda ocasionar consecuencias desagradables), cuando se requiera una expresión muy exacta y concisa, o cuando deban ajustarse a límites de tiempo muy estrictos.

Exige una gran soltura al leer, y aún así tiene graves inconvenientes, porque aunque se lea muy bien, siempre se sacrificará una parte del vigor y de espontaneidad que son esenciales en la comunicación oral.

Lo primero que pierde el “lector” de un discurso es el contacto visual con el público y el recurso expresivo de la mirada. Además, el lector toma un tono de voz totalmente distinto del tono de conversación o charla directa, perdiéndose cambios de inflexión que se traducen en monotonía. En definitiva, se pierde vivacidad, comunicación, contacto directo y sólo es aconsejable este tipo de discursos en las circunstancias especiales a que nos hemos referido.

■ **Discurso memorizado:** es una metodología que tendría que evitarse por los grandes inconvenientes que presenta. El hecho de memorizar para después repetir al pie de la letra conlleva desventajas aún mayores que las del discurso leído: el lenguaje es igualmente artificial, la sintaxis complicada y como en el anterior, hay poca variedad en la inflexión de la voz.

A los inconvenientes del discurso leído, se le suman los propios del memorizado: cualquier fallo en la memoria (o una reacción inesperada de la audiencia) puede llevar a consecuencias desastrosas: el sólo cambio de una palabra puede romper la secuencia de las asociaciones, y si hace falta cambiar algo o se produce una interrupción, se pierde con toda probabilidad el hilo del discurso, hasta el punto de que será difícil volverlo a coger.

■ **Discurso improvisado:** aclaremos primero que improvisar no es “repentizar”. El orador debe saber de antemano las ideas que va expresar, pero confía su formulación concreta a la inspiración del momento. Se dicen palabras que no estaban previstas, pero sobre conceptos que ya estaban muy claros en la mente del que improvisa.

La improvisación consiste en realidad en algo que hacemos todos los días sin darnos cuenta, es decir, explicar o exponer un hecho o una idea cualquiera que conozcamos bien, y vestirlo con las palabras de nuestro léxico habitual. Lo que hace difícil la improvisación es la dificultad de realizarla delante de personas extrañas a nuestra relación habitual y sobre un tema que conocemos poco y a veces nada. La improvisación necesita una preparación cuidadosa. Lo esencial es tener ideas claras de lo que se va exponer o está exponiéndose. Cuando las ideas están claras en la mente, la palabra nacida del subconsciente va directa a los labios: no falta nunca.

León Daudet, uno de los mejores oradores de la III República francesa, decía a uno de sus mejores alumnos: “las gentes a quienes te dirijas sólo esperan tres cosas: aprender, salir conmovidos y distraerse” En un discurso improvisado podríamos añadir otra característica: ser breves. Para decir lo mismo que en una ocasión normal, deberíamos reducir al menos en un tercio nuestra intervención. No hagamos gala de facilidad de palabra cuando no tenemos claro lo que vamos a decir. Intentemos decir algo muy simple y claro. Tenemos algo que decir, decirlo y callarse. Éstas son las mejores normas para cualquier orador.

Esta metodología requiere de un dominio de la puesta en escena y, por tanto, será muy útil para las personas acostumbradas a hablar en público. No es aconsejable en personas que inician su camino en las intervenciones públicas.

■ **Discurso ex-témpore:** se trata de un procedimiento combinado, pues este tipo de discurso está situado a medio camino entre el discurso leído y el improvisado. Se prepara en todos sus detalles (ideas, estructura, argumentos, recursos expresivos), escribiendo generalmente la totalidad del discurso. Pero el orador no confía las palabras a la memoria, sino que practica el discurso en voz alta, siguiendo el plan trazado pero expresándose con ligeras diferencias cada vez que lo pronuncia, para no perder espontaneidad.

Cabe aprender algunas partes de memoria (pues en un discurso improvisado pueden incluirse “citas textuales”), pero deben ser reducidas. Y puede recogerse en un guión la estructura a seguir, para que oriente la intervención.

Por sus características, **es la metodología más adecuada para intervenir en público.** Tenderemos a utilizarla siempre que podamos.

## Según el esquema del discurso

Los esquemas o estructuras que siga un discurso pueden ser muy variados, dando origen a múltiples tipos. Veremos primero los esquemas tradicionales, que se basan en la estructura natural (tensiva y distensiva) del discurso. Después nos centraremos en algunos guiones más modernos, especialmente aptos para confeccionar discursos persuasivos.

■ **El esquema natural:** el emisor inicia su argumentación con una exposición de los hechos que genera interrogantes en el receptor, a continuación ofrece una solución a las inquietudes que ha despertado. Los hechos, la situación, deben ser expuestos para crear una tensión que poder resolver posteriormente. El discurso se estructura en dos partes: la **tensiva** al inicio y la **distensiva** al final.

Es un esquema de estructuración del discurso que a lo largo de la historia ha tenido diferentes variantes. Expondremos aquí el más conocido:

### El Guión Grecolatino

Los maestros clásicos construyeron su discurso a partir del esquema binario: exposición y solución. Estas dos partes se completan con una **introducción y una conclusión.**

En la introducción o exordio se presentan los personajes: orador, público y tema. A continuación en la exposición se generan las expectativas e interrogantes que permiten al receptor situarse, y esperar la continuación del discurso para llegar a una solución. La conclusión resume lo tratado: el orador pide al auditorio su adhesión a lo que acaba de proponer.

La introducción tiene que captar la atención del público ya sea a través de la sorpresa, el interrogante o cualquier otra metodología. Si conseguimos que el receptor centre la atención en lo que decimos habremos comenzado con éxito. Respecto a la conclusión tenemos que pensar que son las últimas palabras que pronunciaremos y que, por tanto, conviene acabar con una llamada final, que genere sensación de éxito del discurso.

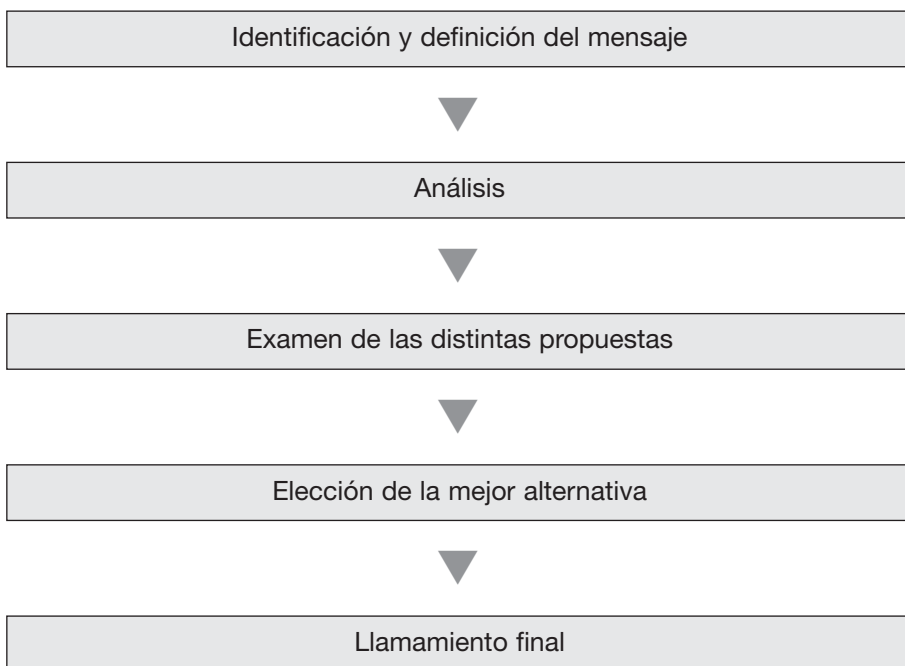
Ortega y Gasset afirmaba que “toda conversación tiene un momento favorable en que poder terminarla; no los desperdicies. Las últimas palabras son de efectos más duraderos que las primeras por lo que deben ser particularmente bien ponderadas”,

La conclusión resume lo tratado: el orador pide al auditorio su adhesión a lo que acaba de proponer.

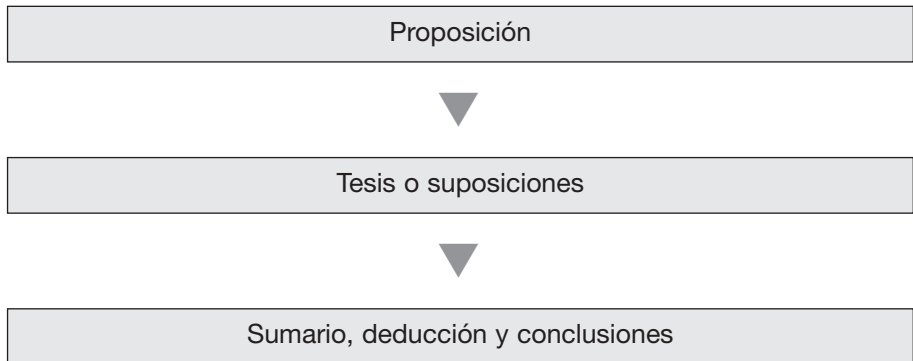
El discurso grecolatino se concibe como una pieza única. Discurre desde el principio hasta el fin. Cada parte supone la anterior y prepara la siguiente. Es apropiado para obtener una respuesta decidida en asuntos graves e inmediatos.

## Los esquemas persuasivos

- **El esquema inductivo:** utiliza un esquema de análisis lógico, que parte de identificar y analizar el problema, propone luego una solución (tras examinar las posibles) y termina con un llamamiento a actuar.

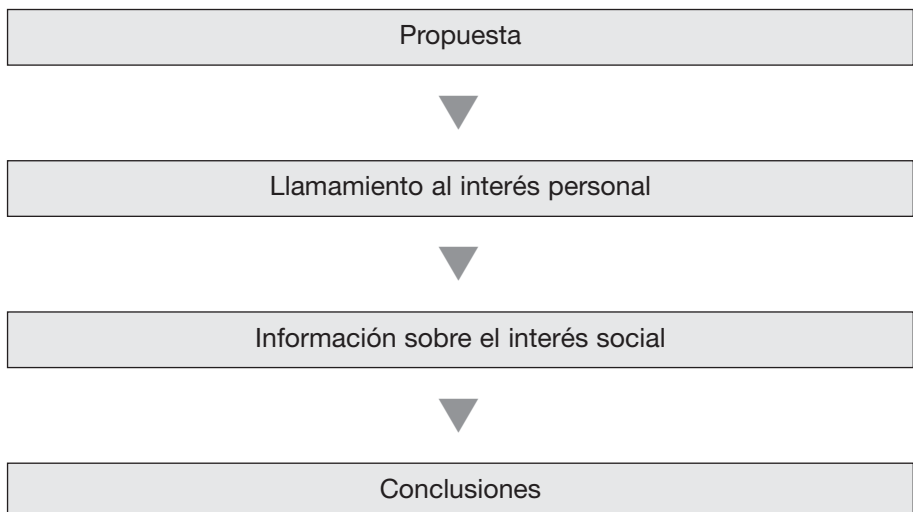


- **El esquema deductivo:** se basa también en el análisis lógico y comienza haciendo una proposición que apoya en diversas consideraciones (racionales y emotivas) para terminar sacando conclusiones.

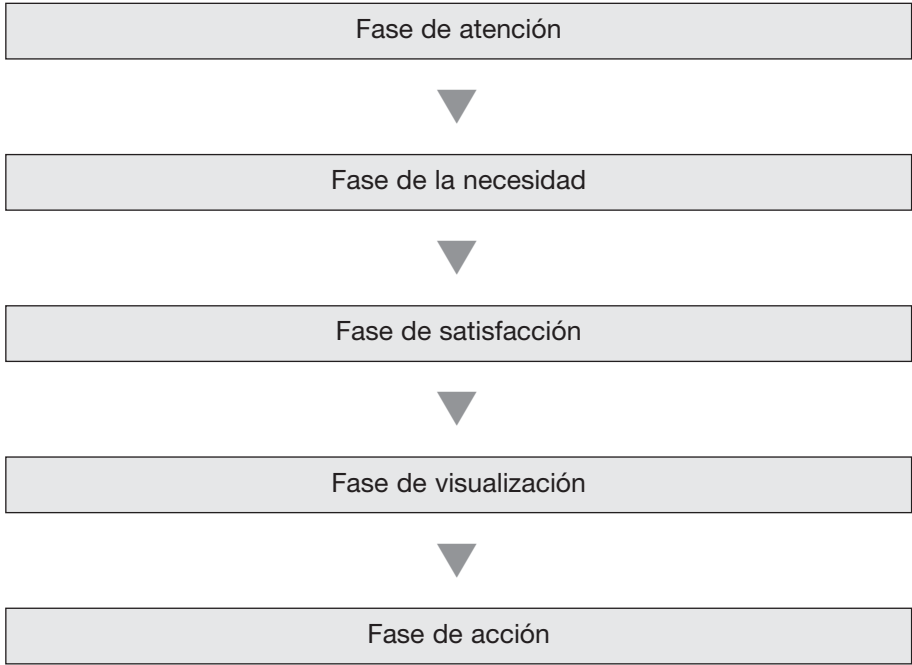


#### ■ El esquema de racionalización

Se apoya en un esquema de análisis psicológico, alternando apelaciones altruistas y egoístas para apoyar una propuesta.



■ **El esquema de Monroe** Sigue un esquema lógico-psicológico en cinco fases (capta la atención, hace ver la necesidad, presenta la solución, describe los resultados y llama a la acción).



**Tabla de Comparación de los  
Cuatro Esquemas de Discurso Persuasivos**

METODO	VENTAJAS	OCASIÓN O CIRCUNSTANCIA	CARACTERÍSTICAS
<b>Esquema Inductivo</b> (se basa sobre el método de cinco puntos de Dewey)	Reduce los aspectos emotivos. Fácil de seguir.	Apto para exposiciones largas.	Muy parecido al pensamiento humano, sigue el proceso de pensamiento del mismo auditorio
<b>Esquema Deductivo</b>	Doblemente persuasivo porque empieza con una afirmación y después la demuestra	Apto para cualquier comunicación	Empieza con la conclusión y va desarrollando las argumentaciones a favor de la tesis expuesta.
<b>Esquema de Racionalización</b>	Intenta demostrar que hay coincidencia entre “las verdaderas” y “las buenas” razones	Apto para comunicaciones que pueden referirse a “verdaderas razones” para el auditorio	Se basa sobre la afirmación que el pensamiento humano es subjetivo y predominantemente egoísta
<b>Esquema de Monroe</b>	Muy fácil y comprensible, permite el empleo de toda clase de medios lógicos.	Apto para toda clase de comunicaciones	El punto de máximo interés es el punto 4 de la visualización. Sigue la misma línea de solución de problemas de Dewey

## Preparación del discurso

---

Tanto si debe ser recitado de memoria, leído en manuscrito, improvisado o presentado *ex-témpore*, el discurso seguirá un proceso de preparación, igual para todos los casos, que comprenderá los siguientes aspectos:

■ **Elección del tema:** se trata de tener algo que decir, pues de lo contrario más vale permanecer callados. En algún caso, el contenido del mensaje que se ha de comunicar a través del discurso, puede no ser de la elección del orador, sino impuesto, Pero esto no es lo normal, teniendo en cuenta que un tema impuesto difícilmente será bien expresado y transmitido. La elección del tema ha de estar en función, básicamente, de la voluntad del emisor y de la necesidad e interés del receptor.

La delimitación del tema es también importante, puesto que permite aumentar el interés del auditorio mediante una ilustración más adecuada del discurso (con ejemplos, anécdotas,...). Antes de pasar a la fase del acopio de materiales es fundamental lograr una coherencia entre lo que se quiere decir y lo que se piensa y siente respecto de ello, porque (independientemente de que existan razones éticas que lo aconsejen) esto otorgaría seguridad psicológica e intelectual al orador.

■ **Documentación:** una vez delimitado el tema, tenemos que informarnos al respecto. Para comunicar a otras personas un conjunto de ideas hay que poseerlas y dominarlas plenamente. No puede confiarse todo a las técnicas de expresión, pues éstas (por eficaces que sean) no podrán suplir nunca a la ignorancia.

Este aspecto de la preparación del discurso se divide, a su vez, en varias fases:

- **Acopio** de materiales propiamente dicho. Es preciso reunir todo lo que se crea útil para el tema que en su día se haya de exponer. En la preparación de fichas cada cual debe seguir su propio sistema, pero lo que importa es que éstas estén bien tituladas y su texto resuma lo esencial de la publicación de donde se han sacado. Constituyen también materiales muy útiles los recortes de periódicos o revistas especializadas, las estadísticas, los ejemplos, las anécdotas, los chistes y en general todo lo que ayude a mantener viva la atención para el logro de una comunicación eficaz.
- **Selección** de materiales. Como no todo el material reunido puede ser transmitido, es preciso seleccionarlo con criterio riguroso para decir sólo lo más importante y de que sea cabalmente entendido el núcleo central del mensaje.
- **Ordenamiento** de materiales. No debe procederse a la comunicación sin una organización previa que delimite, precise y defina la estructura del mensaje. El ordenamiento de los materiales acopiados y seleccionados en una fase ha de seguirse también con todo rigor. Mediante la fijación ordenada de los grandes partes del mensaje (cada una de ellas con sus correspondientes subapartados) se establece gráficamente el andamiaje estructural básico del mensaje, algo así como el esqueleto de la comunicación.

---

## Construcción del guión

Cuando tenemos reunidos y ordenados los materiales, hay que construir el esquema que vayamos a seguir; ya se trate de alguno de los modelos que existen, ya sea de tipo personal. En todo caso, en él estarán contenidas todas las ideas básicas del mensaje que se va a transmitir. Construir el guión supone responder a las siguientes cuestiones:

- **¿Cuál es el mensaje que quiero transmitir?** Fijar las ideas (principal y secundarias) que van a ser transmitidas en nuestro mensaje, de la forma más breve y sencilla. Hay que estructurar bien el mensaje e insistir en las ideas principales.
- **¿Cómo lo construyo?** Organizar una estructura que nos permita desarrollar el mensaje de la manera más clara y comprensible para los oyentes.
- **¿Cómo lo presento?** Escoger las informaciones y datos que vamos a transmitir (ahora escribiremos ya las palabras, aunque no sean las que luego utilicemos), los argumentos y razones en que nos vamos a apoyar, y los recursos estructurales y estilísticos que vayamos a emplear.
- **¿Cómo llego al auditorio?** Sabemos que para persuadir tenemos que preparar una serie de recursos (visuales, fonéticos, estilísticos) que sirvan para captar la atención e interés del público.
- **¿Qué tengo que decir?** Fijar las ideas (principal y secundarias) que van a ser transmitidas en nuestro mensaje, de la forma más breve y sencilla.

En cualquier caso, al construir el guión, deberemos recordar los siguientes requisitos:

- **Concisión.** Una declaración larga y compleja puede resultar vaga e inducir a la confusión.
- **Fuerza.** Ha de tratarse que la exposición de esos puntos esté construida a base de palabras y frases que llamen la atención por su vivacidad.

- **Proximidad** con el oyente. Tiene que conseguirse que las palabras elegidas lo sean en razón de su capacidad para referirse de modo directo a los intereses y ocupaciones de los oyentes.
- **Paralelismo**. Hay que procurarse que las palabras que expresen los puntos principales produzcan una impresión de coordinación, evitando los giros innecesarios que pasen de una frase en voz activa a otra en voz pasiva, o que entremezclen preguntas y afirmaciones.

## Ensayo del Discurso

---

Una vez completado el guión, hemos de practicar la declamación del discurso. Es recomendable que el discurso se ensaye hasta interiorizarlo. Balzac afirmaba que “lo que has de decir antes que a otro, dítelo a ti mismo”.

Los pasos que deben darse en esta práctica son los siguientes:

- Pronunciar el guión en alta voz, siguiendo la secuencia planeada de ideas, hasta haber aprendido por completo esta secuencia.
- Repasar mentalmente el discurso prescindiendo del guión, hasta asegurarnos de que todas las ideas han quedado fijas en la mente.
- Repetir el discurso en alta voz, sin mirar el guión.
- Practicar hasta que todas las ideas se encadenen en el orden adecuado y las palabras broten con facilidad.

También hay que tener siempre presente una imagen mental del auditorio, ya que un buen orador habla con la gente y no a la gente.

## Los recursos del orador: principales problemas en la preparación del discurso

---

Tenemos que prestar atención a los principales problemas con que nos podemos enfrentar cuando estemos en escena. Si hemos previsto dichas dificultades durante la preparación del discurso, podremos disponer de las soluciones de forma más efectiva. Algunos de estos problemas son:

- **Abstracción.** Un discurso abstracto no capta la atención ni es bien comprendido.
- **Pérdida de información.** Es otro problema común en la comunicación verbal (las palabras “se las lleva el viento”). Habrá que estructurar bien el mensaje e insistir en las ideas principales.
- **Monotonía:** si nuestra voz o nuestro discurso es monótono y aburrido no podremos mantener el interés de la audiencia.
- **Incomprensión del lenguaje:** hemos de adaptar nuestro vocabulario a las características del auditorio, pues si no nos entienden, la comunicación es imposible.
- **Introducción y Conclusión** poco llamativas. Hay que tener en cuenta que estas dos son las partes cruciales de cualquier discurso. Para mantener la atención del auditorio a lo largo del discurso, ésta debe ser captada desde el mismo comienzo.

## Los dos puntos fuertes: la introducción y la conclusión

---

La introducción y la conclusión son las partes cruciales de cualquier discurso. La introducción nos permitirá generar desde el inicio el interés o la apatía del público y lo predispondrá a seguir, o no, con interés el

resto del discurso. De la misma manera, la conclusión son las últimas palabras que el auditorio escucha, y por lo tanto las que generan la última impresión, ya sea favorable o desfavorable, sobre nuestra intervención.

- **La introducción:** la atención del auditorio debe ser captada desde el mismo comienzo. Una buena introducción deberá plantear el tema de forma clara y atractiva, para que el auditorio sepa cuáles van a ser las líneas generales del discurso y las intenciones del orador. En toda introducción al discurso se pueden usar diferentes metodologías que permitirán captar la atención del público:
  
- **Referirse al tema o a la ocasión:** aclarar cuál es el motivo de la presencia del orador y definir el tema concreto del que se va a tratar. En todo caso, la referencia deberá ser breve, explícita y práctica.
  
- **Hacer alguna referencia a nosotros mismos,** siempre que se haga con modestia y sinceridad. Podremos lograr la aceptación y la simpatía del público y de esta forma captar su atención desde una vertiente emocional.
  
- **La formulación de un interrogante:** el uso de este recurso puede ser uno de los métodos más seguros y sencillos para captar el interés de los oyentes.
  
- **Empezar con una afirmación audaz o sorprendente:** se despierta el interés del auditorio sorprendiéndolo con un enunciado aventurado acerca de determinados hechos u opiniones. Es especialmente útil en los casos de oyentes apáticos.
  
- **Emplear una cita:** si se tiene cuidado en hacer una buena selección de ésta, puede constituir un método excelente para presentar un discurso. Una cita mal empleada puede ejercer, en cambio, el efecto contrario y generar una percepción de falta de rigurosidad del contenido discurso.

Lo que **NO DEBE** hacerse en la introducción del discurso:

- Preámbulos excesivamente largos (el público quiere saber enseguida para qué ha sido convocado).
- Comenzar con circunloquios embarazosos o excusas banales (sólo sirven para perder el tiempo y, en el fondo, quieren ser defensas anticipadas del orador por si las cosas le salen mal).
- Iniciarlo con un cuento humorístico (pocos son capaces de narrar una anécdota con éxito y lo que con ello se consigue es desconcertar al auditorio).
- Dedicar a los oyentes cumplidos excesivamente efusivos y claramente fingidos (se corre el riesgo de que éstos descubran la falta de sinceridad en el orador y reaccionen de forma desfavorable).
- **La conclusión.** La conclusión es el momento más importante de un discurso. Por eso debe cuidarse su forma recurriendo, si hace falta, a la memoria. Lo que se diga al final, las últimas palabras que queden sonando en los oídos del auditorio, serán las que se recuerden por más tiempo y aquellas cuyo acertado o desacertado contenido puede hacer incluso olvidar los aciertos o tropiezos habidos en el transcurso de la exposición. Por lo tanto, al final debemos insistir en la idea central y en el objetivo del discurso.

La conclusión debe contener los siguientes aspectos:

- Recuerdo o breve exposición de las diversas etapas recorridas
- Reformular el punto de vista del orador y valorar los méritos de la solución que se ha propugnado.

- Si la naturaleza del tema lo aconseja, concluir con un reto o exhortación a actuar.
- Usar como broche final una frase vigorosa, una fórmula llamativa, una cita elocuente, o hasta una pregunta, si el orador quiere que el mismo auditorio piense en la solución.

## Escribe tu guión

Exordio o entrada

La presentación

Dicción esmerada

Oído atento a la megafonía

Tono bajo e intensidad media (impone silencio y pide atención)

Se trata de captar la benevolencia del auditorio y su atención

Exposición de los hechos y problemática

Definir el problema, lo que es y lo que debería ser

Acompañar con pruebas argumentales que demuestren la necesidad de fijar unos objetivos y establecer un programa, y arbitrar medios para conseguirlo

Proposición del tema

Trata de proponer el tema y objetivos del discurso

El oyente sólo prestará atención si sabe a qué debe atender

Si el tema está centrado será fácil que nos den la razón; de lo contrario estaremos ante opiniones discutibles

#### 4. Técnicas de comunicación ante los Medios: Prensa, Radio, TV, Internet y otras tecnologías de la información y de la comunicación.

---

La importancia de los medios de comunicación como elementos capaces de difundir una información y de llegar a un amplísimo número de personas es algo totalmente asumido hoy en día por la sociedad. No contar con ellos para cualquier actividad que requiera proyección pública constituye un grave error. El mundo político, cultural, o socioeconómico necesita indefectiblemente una multiplicación informativa que sólo a través de los Medios de Comunicación puede conseguirse.

Hace ya más de 20 años que la clase política ha asumido totalmente la importancia de su presencia habitual en los grandes medios de comunicación. Para ello, se han entrenado para mejorar su imagen, su naturalidad ante los micrófonos o las cámaras y desde luego, para conseguir un discurso ajustado a las técnicas más modernas de expresión oral. Su objetivo es conseguir la mayor efectividad posible en la transmisión de los mensajes y en la construcción de su imagen pública.

Entre todos los medios de comunicación, la hegemonía corresponde a la Televisión. El porcentaje de hogares españoles que poseen un televisor es superior al 99%, lo que en términos de audiencia se estima como totalidad. Más del 50% de hogares poseen dos o más televisores y el número de horas diarias que en nuestro país se dedican a mirar televisión supone una media de 3 por habitante.

Los medios de comunicación han experimentado en los últimos años un cambio espectacular en la forma de transmitir la información. Para conseguir mayores índices de audiencia han adaptado prácticamente toda su programación a algunas de las técnicas de la comunicación del espectáculo. Para ello han aumentado el ritmo, la controversia y el

contraste de las opiniones en directo. Este hecho ha producido un cambio en la forma de comunicarse de la clase política por televisión y radio. Si comparamos los spots de las primeras campañas electorales de la democracia con los realizados en la actualidad, descubriremos este cambio de ritmo, la aparición de mayores escenarios y la aparición también de las personas. Los candidatos, a través de los anuncios electorales, ya no hacen mítines políticos: explican sus propuestas a través de la filmación de la realidad y de las personas.

Este nuevo lenguaje de los medios de comunicación ha obligado y obliga a los candidatos a aprender nuevas técnicas, preparándose y entrenándose con este fin. A pesar del gran peso de la televisión, no podemos obviar la importancia de otros medios de comunicación social y la aparición constante de nuevas formas de comunicación que la tecnología de la sociedad del conocimiento está introduciendo. Como ya es sabido, entre los medios clásicos tenemos la prensa y la radio. El primero incide más en los líderes de opinión y el segundo tiene, al igual que la televisión, una amplia capacidad de amplificación de las informaciones, aunque esta realidad está cambiando, especialmente en la prensa, con la aparición de los periódicos gratuitos, que están llegando a un público que habitualmente no ha sido usuario de este medio.

La popularización de las tecnologías de la información y de la comunicación ha hecho aparecer nuevas formas de comunicación para las que las organizaciones tienen que estar preparadas y dar respuestas. El “pásalo” que se inició de forma espontánea a través de los teléfonos móviles en las elecciones generales de marzo de 2004, los Power Point enviados a través del correo electrónico en las elecciones autonómicas de 2003, o el weblog de Miquel Iceta, portavoz del PSC en el Parlament, son nuevas formas de comunicación política que están impregnando la vida social, económica y cultural del país. A diferencia de los medios clásicos, la comunicación se ha democratizado aún más. Todos podemos ser emisores de mensajes que lleguen a un número importante de personas. También este hecho tiene su aspecto negativo, pues ha

aumentado exponencialmente la capacidad de emitir mensajes anónimos que pueden ser falsos y dañar la credibilidad de los candidatos u organizaciones políticas.

De hecho, las últimas elecciones norteamericanas libraron una de sus batallas más importantes en Internet. En nuestro país, aunque la impronta tecnológica no está tan desarrollada como en Norteamérica, cada vez más se presta una especial atención a los elementos vinculados a la Red.

Cuando nos acercamos al hecho comunicativo, tenemos que considerar cuáles son los medios que más nos ayudarán a difundir y conseguir nuestro objetivo. Para ello debemos dejarnos asesorar por los profesionales que todas las organizaciones tienen destinados a este fin.

### **Reglas básicas de nuestra relación con los medios**

---

Hemos hecho un repaso sucinto de cuales son, a rasgos generales, los medios de comunicación. También hemos visto que, para difundir nuestros mensajes, tenemos que analizar detalladamente el público al que nos queremos dirigir, así como aprender a segmentar y distribuir la información por el canal que creamos más adecuado para ser eficaces. Aún así, sea cual sea el medio que utilicemos, hay una serie de reglas básicas que siempre han de presidir nuestra relación con los profesionales de la comunicación y a las que en ningún caso podemos renunciar si queremos actuar con credibilidad:

**Transparencia informativa:** la primera regla básica es que no podemos mentir a un medio de comunicación o a un periodista. Tenemos, eso sí, todo el derecho del mundo a callarnos si no queremos confirmar o desmentir una información, pero nunca podemos mentir. En caso de que lo hagamos, nuestra credibilidad como portavoces públicos se verá gravemente afectada. Algunas personas de la vida pública utilizan también la rumorología intoxicadora respecto a sus adversarios de forma

habitual. Este hecho desvirtúa también la credibilidad de esas personas, puesto que cuando el profesional comprueba que sistemáticamente las informaciones son falsas, el portavoz ha perdido su credibilidad.

**Intentar no jugar con las exclusivas:** especialmente cuando la comunicación se realiza desde un organismo público. Todos los medios tienen derecho a tener todas las informaciones que se generen. Ofrecer sistemáticamente exclusivas a los periodistas que ideológicamente pueden estar más cercanos a nosotros comportará el enfado del resto, generando en ellos una política más agresiva en contra nuestra. En cambio, si un periodista tiene una exclusiva y nos llama para confirmarla no se puede explicar a otros medios. Eso sí, estaremos en nuestro derecho de confirmarla o no.

**No abusar del off the record:** el off the record es como se denomina a aquello que explicamos a los periodistas para que tengan información, pero que no la reproduzcan utilizándonos a nosotros como fuente. A pesar de que la regla es respetada por los periodistas, tenemos que pensar que aunque sea a través de la confirmación por otras fuentes, la información será publicada.

**No utilizar clichés preconcebidos sobre los periodistas:** los periodistas son profesionales que, al margen de la empresa para la que trabajen, en general, intentan desarrollar su profesión con la mayor dignidad posible. Como en todos los oficios, los hay buenos, normales y mediocres, pero no podemos prejuizar su trabajo por la marca para la que trabajan o por la impresión que nos produzcan. Nuestra relación con ellos tiene que ser siempre respetuosa por la importante función social que cumplen.

**No protestar sistemáticamente:** la visión que tenemos nosotros de una información no tiene que ser la misma que la del periodista. A estos últimos podemos exigirles seriedad y rigurosidad en su trabajo, pero no que compartan nuestra visión sobre las informaciones. Por ello, cada

vez que una información no nos guste como está hecha no tenemos que llamar sistemáticamente al medio. Esta actitud puede ser efectiva a corto plazo, pero no a largo, ya que nos hará perder credibilidad.

**No hay malas preguntas, sólo buenas o malas respuestas:** los periodistas no tienen porque querer que el portavoz explique aquello que él quiere explicar: al contrario, su obligación es ponernos en aprietos constantes e intentar poner de relieve nuestras contradicciones. Para ello es imprescindible preparar lo máximo que podamos nuestras intervenciones públicas, ensayando de antemano cuales pueden ser las preguntas de los periodistas y cuales serán nuestras respuestas. Hay que recordar siempre la máxima de que no hay preguntas malas, sólo buenas o malas respuestas.

**Si hay algo que no queremos que se publique no hacerlo:** es muy habitual que desde la clase política se trasladen las quejas a los medios de comunicación por publicar informaciones de actos realizados que no queremos que se publiquen. La mejor forma de evitar que esto suceda es no hacer aquello que nos molestaría que saliera publicado. Recordamos no hace muchos años la imagen de un viejo político autonómico cuando en plena crisis del Prestige se pasó el fin de semana de caza. Es un grave error político, pero si no queremos que se le de difusión, lo mejor es no hacerlo. Si además trasciende y lo negamos, el error se duplica por dos y también nuestra credibilidad. En caso de cometer errores que tengan difusión pública hay que asumíroslos y actuar consecuentemente y con valentía.

**Mantener coherencia en la exposición de las ideas:** no podemos un día afirmar una cosa y al día siguiente, o al poco tiempo cambiar nuestro posicionamiento público sobre el tema. En caso de que este hecho se produzca, hay que explicar claramente el porqué de nuestro cambio.

**Actitudes específicas para cada medio:** como ya hemos señalado anteriormente, no siempre utilizaremos los mismos canales para

expresar nuestros mensajes: analizaremos en cada momento cuál es el mensaje que queremos enviar y cuál es el canal más adecuado para el público al que nos dirigiremos, aunque en realidad en la mayoría de las ocasiones son múltiples los canales que utilizaremos.

Cada uno de estos medios tiene características propias que tenemos que conocer. No es lo mismo acudir a un debate televisivo o radiofónico que tener una entrevista con un periódico. Cada uno de estos medios tiene características propias que nos obligan a adaptarnos si queremos que nuestro mensaje sea efectivo.

## La televisión

Una cámara de TV “impone” o impresiona más que un auditorio repleto de público. Esto es así para casi todo el mundo, y les sucede a presentadores profesionales con muchos años de experiencia.

Un mensaje se transmite también a través de una imagen. Tan fundamental es lo que se dice como el cómo se dice. La información que llega al receptor a través de elementos secundarios puede subrayar, distorsionar o destruir un mensaje.

No hay que olvidar que aunque existen personas más comunicadoras que otras, la comunicación es en definitiva, además de una aptitud, una técnica, y como tal puede aprenderse y manejarse.

La cámara “construye” en cierta medida a la persona, conjugando otros elementos además del puro aspecto físico, como son los gestos, la ropa, el tono postural, el ambiente que rodea el momento y por supuesto el discurso. Todo esto hace finalmente que se proyecte una imagen positiva o negativa.

Tanto las Televisiones nacionales como cadenas extranjeras de larga trayectoria, al elegir a sus presentadores, no buscan “adonis”. Prefieren personalidades marcadas, buenos comunicadores, profesionales inteligentes, gente, por cierto, no demasiado joven. Si además son atractivos –sin pasarse- mejor.

Por fortuna, algunos elementos son mejorables. Una serie de orientaciones y algunos ejercicios prácticos pueden hacer patente la diferencia entre su control o su desconocimiento.

### **Características y efectos del medio televisivo**

---

Una comunicación –cualquiera que ésta sea- se lleva a efecto según el esquema ya sabido, en el que intervienen los siguientes elementos:

- Emisor - Código
- Receptor - Medio
- Mensaje

Cuando el medio es la televisión, como es el caso, conviene señalar algunas de sus características, seleccionadas entre otras, y que interesan a nuestro objetivo:

#### **Características de la televisión**

Difusión rapidísima: muchos programas se elaboran en directo y, por tanto, se percibe la información al mismo tiempo que sucede.

Macrogrupal o Indiscriminada: puede llegar a todo el mundo, frente a otros medios, como la prensa especializada por ejemplo, que se dirige a microgrupos.

De recepción en grandes dosis: normalmente nadie ve la TV unos minutos.

Barata: aunque la producción es cara, el número de receptores (“impacto”) es tan elevado que resulta con mucho, el medio más barato.

Unidireccional: el receptor - salvo en algún programa excepcional - no puede responder al emisor.

Con estas características la televisión provoca los siguientes efectos, que igualmente conviene conocer:

## **Efectos de la televisión**

Mitifica a las personas: de la misma manera que la “imprensa hizo de los analfabetos gente inferior” (Gilbert Selder) hoy cabe que la TV ha creado una “gente superior”, la que aparece en pantalla.

Mitifica el lenguaje: lo consolida a través de la limitación de determinados usos lingüísticos, erróneos o no.

Homogeneiza: la opinión consigue convencer a grandes grupos de personas; efecto clave que tratan de manejar todos los partidos políticos.

Se “come” a otros medios: el nivel de influencia social de la TV, empequeñece a otros medios.

Enfrenta en temas importantes: hace perder el matiz y consigue posiciones a favor o en contra del asunto que trata.

Consigue “apabullar”: el receptor no suele tener capacidad de crítica ante el mensaje o, al menos, pierde seguridad al disentir. Un medio más especializado, como el periódico, permite más disenso.

## Lo que hay que saber sobre televisión por dentro

Hay diferentes formatos informativos en la televisión:

- Que la persona sea objeto de una NOTICIA, por sí misma o por su empresa. En este caso puede aparecer sin hablar, puede hablar brevemente a la cámara o puede responder a un par de preguntas. Se emitirá en un telediario.

- Que se trate de una ENTREVISTA. En ese caso el tiempo será superior, oscilando aproximadamente entre un minuto, si la entrevista se emite en un telediario, y diez minutos si se emite en un magazín. (En el telediario probablemente no aparecerá el entrevistado, en el magazín sí).

- Que el entorno de la persona sea objeto de un REPORTAJE. En ese caso resultará menos protagonista que el entorno, pero será requerida para hablar de él. El tiempo será variable, y sobre todo se intercalarán palabras con imágenes comentadas por una voz en off.

- Finalmente puede invitarse a la persona a un DEBATE. Aquí se abordará un tema principal y surgirán otros marginales. Obviamente existirán otros invitados y un/na moderador/ra. La duración oscila entre 45 y 90 minutos con alguna pausa para publicidad.

A continuación pasemos revista a un VOCABULARIO BÁSICO, útil en cualquier caso, para una aparición en TV:

Filmar: tomar la imagen.

Grabar: tomar la imagen en vídeo. Puede emitirse en diferido o en directo si la cámara es especial y se dispone de un repetidor (caso de las cámaras autónomas que se utilizan en la vuelta ciclista y envían la señal o imagen a un helicóptero que a su vez la transmite al reemisor más próximo).

Editar: limpiar y montar las imágenes grabadas. Naturalmente es un paso del proceso de emisión diferida.

Emitir: editar la señal para su recepción en los televisores. En directo, se emite mientras se graba.

Plano: encuadre de la cámara

Primer plano: rostro y hombros.

Plano corto: hasta la cintura.

Plano largo: hasta rodillas.

Plano general: total, varias personas, paisaje...

Estudio: lugar donde habitualmente se realiza un programa.

Los elementos principales de los que está dotado son:

Cámaras, normalmente tres.

Iluminación, en trípodes o en techo.

Micrófonos. Cada vez más, se usan minúsculos y enganchados o camuflados en la ropa.

Control de Realización: lugar en el que se sitúa el realizador y los técnicos de sonido, y donde se encuentran los monitores que recogen las diferentes señales procedentes de cada una de las cámaras y donde se purifica y mezcla el sonido.

Normalmente, el control está próximo al estudio pero aislado e independiente. El realizador da instrucciones a las cámaras y va diciendo, en cada momento, qué imagen queda definitivamente en el programa.

Aunque los PROFESIONALES del medio TV son muchos, más de 150, vamos a señalar sólo algunos, aquellos con los que un invitado del exterior tendría que tener contacto:

Redactor: periodista encargado de preparar la noticia, efectuar la entrevista o elaborar el reportaje. Puede o no actuar como presentador. el director de un programa tiene, a mayor nivel, un papel próximo.

Cámara: profesional que maneja la cámara; también puede llamársele reportero o reportero gráfico, si maneja una cámara portátil. Frecuentemente también se responsabiliza de captar el sonido; las cámaras modernas lo hacen.

Productor: quien prevé y dispone los medios organizativos para poder realizar un programa. Normalmente sólo tomará contacto con el directivo, caso de que se produzca un reportaje largo en el que se tengan que mejorar muchos elementos.

Regidor: persona en el estudio que nos va a dar indicaciones puntuales, siguiendo instrucciones del realizador.

Maquillador y peluquero: profesionales que, en este caso, retocarán el aspecto del invitado.

## **Elementos a tener en cuenta en una aparición en televisión**

Los elementos sobre los que se puede actuar en orden a conseguir una buena imagen en TV son los siguientes:

- Discurso
- Aspecto Físico
- Gestos y postura
- Lugar Físico

## Discurso

Si bien lo relativo al discurso es objeto de un entrenamiento específico en técnicas de expresión oral o de capacitación para hablar en público, vamos a señalar algunas indicaciones:

En general, una intervención en TV – salvo si se trata de un coloquio- es siempre BREVE, por razones de tiempo. Prevea esta exigencia, entréñese para expresarse con pocas palabras y adecue su intervención a tiempos cortos.

La **conciación**, junto con la brevedad, es igualmente recomendable. Si la intervención es un directo y se divaga, el resultado es malo. Si es en diferido, la grabación pasa por una “edición” (montaje) donde probablemente se eliminen las divagaciones.

Puede que el criterio del montador y el suyo no necesariamente coincidan y cuando usted se vea tal vez no reconozca su discurso. Por tanto, procure intervenciones breves, claras y concisas. Diez o quince segundos permiten responder suficientemente a una pregunta, veinte o veinticinco permiten hacer una rápida exposición.

A veces el periodista encargado de hacer un reportaje para un informativo general, como es un telediario, no es obligatoriamente un especialista. No sucede así cuando se trata de moderar un coloquio, porque entonces hay tiempo para documentarse suficientemente.

En cualquiera de ambos casos es perfectamente posible, incluso recomendable, comentar previamente al entrevistado ideas que podrían tratarse, las que aportarían algo nuevo o las que “podrían ser noticia”.

El entrevistador no desdeñará una sugerencia sobre un tema o una pregunta si esta idea está prudentemente ofrecida y es en verdad de

interés. Es fundamental conocer el tipo de programa para el que se requiere la intervención.

Si es usted avisado con suficiente antelación, vea dos o tres programas previos al suyo. Analice las circunstancias y tome nota de los defectos o aciertos que capta.

Adecue en cualquier caso el lenguaje al tipo de personas a quién se dirige. Trate de conseguir un tono de espontaneidad, como si se pensara al propio tiempo que habla, aunque debe tener muy claras las ideas principales de su discurso. Si se equivoca, rectifique con naturalidad. Procure que la rectificación sea clara y breve; evite en todo caso meterse en una explicación difícil, que todavía hará más patente la equivocación.

Adopte una actitud sencilla. Tan malo es parecer que “se pide disculpas” por estar ante las cámaras, como resaltar “por encima de los demás”. Esté tranquilo; es usted interesante por sí mismo. No se olvide de responder al saludo, a la despedida, o de agradecer. Todo ello discretamente.

## **Aspecto físico**

El aspecto que nos confiere nuestra edad, estatura, peso y rostro no son enteramente modificables. Tampoco tienen por qué serlo y posiblemente estamos totalmente conformes con ellos. Sin embargo, lo que sí es susceptible de cambiar con objeto de presentarnos dando la imagen que deseamos es la ropa y accesorios que llevamos.

## **La ropa**

En primer lugar, es importante señalar qué se quiere comunicar: ¿Elegancia? ¿Juventud? ¿Profesionalidad? Después, dónde se realiza la

entrevista: ¿En el despacho? ¿En un club deportivo con motivo de una entrega de trofeos? ¿En una recepción con una personalidad invitada?.

Según estas circunstancias y otras, debe elegirse el atuendo oportuno adecuado con el entorno o con la idea que se persigue. En cualquier caso, nada que distorsione o desvíe la atención del discurso.

Así, para hombres, deben seleccionarse chaquetas de colores nobles y limpios (azul oscuro, gris plomo). Son colores válidos para verano e invierno. Escogeremos preferentemente chaquetas lisas, o en todo caso de rayas. Debe eludirse el dibujo pequeño, es peligroso (se provoca un efecto llamado “moireé” según el cual parece que el dibujo se mueve). Nunca deben usarse chaquetas de cuadros grandes.

En cuanto a la camisa, debe rechazarse el blanco (produce mucha luz) y elegir beige claro, rosa, azul o azul americano (algo más intenso que el azul claro). De ningún modo camisas de fantasías, dibujos o fosforescentes. Sí quedan bien las camisas de rayas delimitadas.

La corbata de buena calidad, diseño elegante y buena marca es la recomendable. Tonos azules o granates, o rayas clásicas. Eludir grandes dibujos de curvas, asimétricas, corbatas demasiado anchas o muy estrechas. Nada de corbatas de cuero.

Tanto si se está sentado como de pie, la chaqueta debe estar abrochada. Por supuesto también perfectamente abrochado el botón del cuello de la camisa y éste, a su vez, totalmente tapado por el nudo de la corbata. Los botones de la camisa no pueden aparecer; los debe cubrir la corbata.

En cuanto al pantalón, llévase el pantalón del traje. Si se usa un combinado, trate de eludir colores claros, mejor pantalón oscuro, naturalmente correctamente combinado (¡nunca rayas con espiguilla, o cuadros con príncipe de gales!).

Una prenda a la que se presta poca atención, y sin embargo nos hace muy vulnerables, son los calcetines. Deben ser siempre oscuros, lisos y altos. Sentado, en plano general, queda horrible la pierna entre el pantalón y el calcetín corto. Afortunadamente para todos, cada vez existen más ejecutivos o directores mujeres, que también pueden aparecer en TV. Si este no es su caso, puede que en alguna ocasión su presencia en TV sea en la compañía de su esposa o una de sus colaboradoras. La imagen de la esposa o del marido es clave para el “cónyuge”, pudiendo elevar o deteriorar la imagen del protagonista. Así pues, todo lo señalado en el apartado ROPA, es también válido para mujer. En su caso, deben usarse igualmente colores no demasiado brillantes ni blanco. Un traje de chaqueta resulta muy adecuado y transmite imagen ejecutiva y reflexiva. Se recomienda un detalle femenino, por ejemplo un collar de perlas, una cadena sencilla de oro, un pañuelo de seda sobre una camisa lisa o en el bolsillo de la americana. No son recomendables las uñas pintadas de colores oscuros, ni un maquillaje exagerado. Atención con el peinado, este debe ser simplemente el de siempre, naturalmente algo cuidado.

## **Accesorios y otros objetos**

Las gafas: son para muchas personas una parte de su propio cuerpo tan fundamental como sus manos. Se puede estar tan habituado a ellas que transcurren los años sin pensar si debería “cambiarse el estilo”. En TV unas gafas con montura muy gruesa o grande, o con fuertes apliques dorados por ejemplo, distorsionan. Las gafas oscuras no quedan mal si transcurre la entrevista al sol y resultan necesarias, pero esconden una parte fundamental del rostro y deben evitarse.

En cuanto a las joyas no son recomendables. Una pulsera gruesa, un reloj con robusta cadena de oro, o una sortija producen grandes destellos debido a la iluminación y, en definitiva, no quedan bien.

La pluma o bolígrafo no deben estar en el bolsillo exterior de la chaqueta. Si usted suele llevar un peine, sáquelo del bolsillo y escóndalo en un cajón.

Cualquier movimiento podría aparecer inoportunamente y el efecto sería espantoso. Evite insignias, salvo intencionalidad, y elija con discreción entre gemelos o pisa corbatas.

## **Gestos y postura**

### **La posición**

La posición preferible es, sin duda, sentado si se trata de una entrevista larga o de media duración. Si se trata de una intervención breve, unas declaraciones por ejemplo, y éstas se hacen de pie, lo más oportuno es trabajar en plano corto. La cámara tomará con toda seguridad este plano. No obstante, es conveniente asegurarse de que se está haciendo así para olvidarse entonces de manos, pies, etc.

Si necesariamente se ha de estar de pie y se trabaja con plano general, no deben separarse las piernas, ni balancear el cuerpo. Tampoco se deberían cruzar los brazos delante, meterse las manos en los bolsillos, ni cogerse las manos en la espalda, sino mantener los brazos caídos a ambos lados del cuerpo o juntas las manos delante, con los brazos extendidos. Si esto es muy difícil y puede causarle tanta incomodidad que se transmita en sensación de inquietud, cruce los brazos o llévelos hacia atrás; tampoco queda mal.

Evite en cualquier caso los movimientos bruscos. Posiblemente el micrófono esté sujeto a su chaqueta; un movimiento raro podría desajustarlo y provocar además un fuerte ruido. En una entrevista en el estudio, durante un informativo, en el cual el presentador trata diferentes asuntos, es común que al finalizar las preguntas se agradezca y tal vez

despida al entrevistado. En este caso despídase usted o termine devolviendo discretamente el agradecimiento pero quédese sentado. La cámara se ocupará de sacarlo del encuadre. Usted no debe moverse ni tocar el micro. Le indicarán cuando puede abandonar el asiento.

### **Los tics**

Los tics, que casi todo el mundo tiene, se exageran en TV; primero por la cierta tensión y segundo porque la propia cámara los subraya extraordinariamente. Para evitar que la tensión nos lleve a rascarnos la oreja o tocarnos reiteradamente la nariz, lo más adecuado es mantener las manos sosteniendo unos papeles, una carpeta o un bolígrafo (evitar apuntar con él).

### **Las manos**

Cualquier gesto con las manos, tan inconsciente y natural en la expresión humana, resulta muy remarcado en una pantalla de TV. Por otro lado, una figura hierática resulta inexpresiva. Por tanto, subráyense las ideas con los gestos adecuados y síganse estas recomendaciones, Hay que evitar:

Ademanos bruscos y rápidos

Movimientos simétricos

Frotarse las manos en actitud de “usurero”

Jugar con la alianza

Echar el brazo por encima de la altura de los hombros

### **El rostro**

El rostro naturalmente constituye la parte más importante en la imagen y, juntamente con el discurso, va a aportar la mayor carga de información.

## **El cabello**

Debe estar correctamente peinado y limpio (la iluminación es implacable). Sin embargo, no debe lucirse un peinado demasiado acicalado, elaborado expresamente para ese día. Los calvos no deben preocuparse más que los demás, puesto que un calvo puede tener una imagen tan buena o mejor que uno que no lo sea. En una entrevista en estudio, sin embargo, sí debe ocuparse del sudor que seguramente aparecerá en la cabeza debido al calor de los focos, y que la ausencia de pelo deja más al descubierto. Un pañuelo de celulosa en el bolsillo resultará muy útil para eliminar los brillos de la cabeza y frente, lo que se hará justamente antes de comenzar la grabación y en las pausas.

## **La mirada**

No es lo mismo participar en un coloquio, hacer una intervención única, o responder a unas cuantas preguntas formuladas por otra persona.

En un coloquio deben olvidarse las cámaras, y por tanto no mirar directamente a ellas nunca. Esto no es muy difícil, porque en general el realizador ordena iluminar el espacio del coloquio (mesa redonda, etc...) y dispone las cámaras en la penumbra. Sin embargo a veces es inevitable dirigir la mirada al piloto rojo de la cámara que esté captando en ese momento la imagen.

Si se trata de responder a un entrevistador dos o tres cuestiones, es aconsejable mirar al entrevistador y dirigirse a él. Se puede mirar a la cámara en un momento muy breve mientras hablamos, justo antes de terminar la respuesta, para finalizar ésta mirando de nuevo al entrevistador.

Mostrar una actitud personalizada es siempre aconsejable; utilizar “como usted sabe”, o “le señalo que”, “le contesto con mucho gusto”,

y sonreír levemente cuando el entrevistador ponga punto final con un agradecimiento.

Si, por el contrario, la intervención es frente a cámara, entonces hay que mirar directa y decididamente a ella. Esta situación es sin duda la más difícil, aunque la más probable. Además de las recomendaciones generales, en este caso es fundamental concentrarse en lo que va a decirse. Existen pocos recursos de apoyo y sin embargo es la situación que genera más tensión. Entréñese y utilice como fórmula de distensión el pensar que no habla a la cámara sino a la persona que la maneja. No olvide, sin embargo, que mirar a la cámara transmite la sensación de intimidad y firmeza. Para terminar, si durante su intervención tiene que mirar sus papeles, no agache mucho su cabeza.

## Lugar físico

Por último, otro elemento que configura el entorno y por consiguiente colabora a aportar información es el lugar en el que se celebra la intervención. Las tres posibilidades más comunes son:

Un estudio de TV

Un exterior

Un interior, a veces elegido por el entrevistado.

Si se trata de un estudio de TV, serán sus responsables los que hayan previamente determinado el decorado, la iluminación, y demás elementos. En este caso no tenemos nada que hacer, a excepción de llevar los papeles o documentos necesarios, o aquello que tuviéramos que mostrar (una maqueta, un libro, etc...). De lo demás se ocuparán los profesionales.

Las intervenciones efectuadas en un estudio son sosegadas y están mejor preparadas. Un realizador efectúa algunas pruebas que redundan

en algo positivo para los intervinientes, las cámaras están alejadas y casi inmóviles, se dialoga antes con el entrevistador, en fin, hasta se bromea y con esto se reduce la tensión.

Si la situación es otra y se trata de una entrevista en exterior, no olvide que la situación es muy diferente. El reportero que maneja la cámara será sin duda un profesional y determinará la posición exacta que le permita grabar en buenas condiciones. Déjese llevar tranquilamente, pero eche un vistazo a su alrededor y dé usted también su conformidad. Algo moviéndose a su espalda distraerá la atención del espectador; una valla publicitaria –sobre todo si es de la competencia- le estropearía el discurso: un fuerte contraste de luces y sombras, unos niños gritando, tráfico de coches, etc, deben estar fuera del escenario.

Preséntese ante un fondo neutro o elija aquello que muestre algo de su empresa o actividad.

Finalmente la intervención puede desarrollarse en un interior, posiblemente elegido por usted y presumiblemente su despacho. Entonces, debe atenderse cuidadosamente “el escenario”. Es conveniente que el protagonista se sitúe sentado en su mesa –siempre que no haya contraluz- o de pie, delante de la mesa y discretamente apoyada en ella.

Los documentos, carpetas y papeles habituales, así como los teléfonos, dan sensación de actividad y por tanto quedan bien. Es recomendable sin embargo eliminar objetos que acaparen en exceso la atención, por ejemplo una aparatosa lámpara de mesa o de pie, un reloj de aspecto recargado, algún marco cuya foto puede distraer, etc... Por el contrario, un cuadro no muy rotundo en la pared o una planta puede aportar un detalle de elegancia o de sensibilidad. Sobra, en todo caso, aquello que no es propio de un despacho.

## 5. El arte defensivo

---

En el debate dialéctico, la defensa de la tesis o posición.

### Argumentación

La comunicación puede perseguir diferentes OBJETIVOS. A veces, su finalidad es sólo ENTRETENER (los cuentos y relatos, por ejemplo). Otras, pretende INFORMAR, dar a conocer nuevos hechos e ideas. Pero, en ocasiones, busca INFLUIR en las personas a quienes se dirige. Estos propósitos coexisten a menudo, aunque uno de ellos sea el principal.

Cuando buscamos influir en los demás, debemos razonar todo aquello que planteamos y que sea importante para obtener el convencimiento y apoyo. Debemos basarnos en los HECHOS y la LÓGICA: nuestra comunicación debe servirse de la ARGUMENTACIÓN.

La argumentación es un razonamiento que persigue la aceptación o rechazo de una cuestión propuesta. Para argumentar es necesario:

- Señalar con claridad la **diferencia** entre lo que está probado y lo que falta por probar.
- Precisar el **significado** de los conceptos a fin de evitar malentendidos.
- Diferenciar entre las **opiniones** y los **hechos**.
- Apoyar nuestras afirmaciones con **ejemplos** concretos.
- Considerar y prever la **contra-argumentación**.

## Diferentes modelos para construir argumentos

Existen numerosas formas de construir argumentos. Algunas de las más utilizadas son las siguientes:

- **Estadística:** Se fundamenta nuestra posición en base a datos estadísticos. Las fuentes de información a las que nos refiramos han de ser solventes y comúnmente aceptadas por todos (agencias, medios de comunicación, datos oficiales,...).
- **Comparación:** Se analizan dos casos cuya semejanza es reconocida, y la argumentación consiste en llegar a la conclusión de que lo que es cierto en uno de los casos puede serlo también en el otro.
- **Autoridad:** Apoyar nuestra idea o propuesta basándose en la opinión de algún personaje de reconocido prestigio. Es necesario, claro está, que dicho personaje sea una autoridad también para nuestro interlocutor.
- **Condición:** Consiste en argumentar comparando dos partes de una proposición, deduciendo una de la otra ("SI..., ENTONCES...").
- **Alternativa:** Se construye limitando las posibilidades de discusión a dos, determinando así la elección de una de las dos alternativas.

## Estrategias para argumentar

---

### Conocimiento del criterio y puntos de vista del interlocutor

En general, suele ser una medida prudente escuchar y hacer hablar al interlocutor al principio de la conversación. De esta manera se conocen sus ideas, sus criterios, los aspectos que considera fundamentales y el lugar desde el que aprecia las diferentes cuestiones. Así descubriremos

los puntos más débiles y los temas en que es más fácil llegar a convencer al interlocutor, de forma que luego la argumentación pueda ser más contundente y eficaz.

Para ello, a veces, no es suficiente prestar atención a lo que dice la otra parte, sino que es conveniente ir dando una aprobación en todos aquellos puntos en que ésta sea claramente aceptable. Incluso, aunque exista una divergencia fundamental en los aspectos básicos, probablemente se podrán encontrar algunos asuntos secundarios en los que exista una unidad de criterios. Si se manifiesta al interlocutor la aprobación de su forma de pensar en estos temas secundarios, se crea un clima en el cual éste se siente más inducido a continuar hablando y exponiendo sus ideas.

### **Lógica rigorista o exposición amena**

Salvo en casos de pura investigación, o de personas de un alto nivel técnico o científico, cuando se exponen las cuestiones de una forma perfecta desde un punto de vista de la lógica, resultan en general para los oyentes aburridas, y hasta insoportables.

Convencer al interlocutor de un determinado criterio o de la conveniencia de aceptar una propuesta no significa actuar de una forma matemática. La excesiva perfección en la presentación y demostración de un tema, y el rigorismo de la lógica, conducen a veces a una pérdida de eficacia. Especialmente cuando se trata de un tema que interesa mucho a quien está exponiendo la tesis, pero que no atrae tanto la atención de quien escucha.

El hecho de que se argumente de una forma excesivamente perfecta y matemática induce al interlocutor a no prestar atención a algunas fases de la argumentación, con lo cual ésta pierde su eficacia. Para convencer al oyente ha de hacerse un razonamiento suficientemente fundamentado, pero a ser posible sencillo e incluso, si es factible, ameno.

## **Las comparaciones y los ejemplos**

Consecuentemente con lo que se acaba de exponer, las analogías, las comparaciones, las referencias y los ejemplos son medios de un gran valor, dentro de una argumentación racional y bien fundamentada. Éstos dan amenidad a la exposición y constituyen razonamientos expuestos de una forma muy gráfica, a los que el interlocutor está presto a conceder su aceptación.

## **La línea de argumentación**

Para convencer a otra persona, especialmente si se trata de un tema complejo, han de emplearse una serie de argumentos, cada uno de los cuales constituye una demostración de una fase del proceso total de raciocinio.

En estas condiciones, es fundamental que la línea de argumentación sea clara y que la relación entre las distintas partes o las diferentes fases de que se compone el razonamiento total quede bien definida y pueda establecerse la ligazón entre las mismas, pudiendo ser apreciado por el interlocutor todo el razonamiento en su conjunto, además de cada uno de los argumentos que se refieren a cada una de las partes.

Aunque el razonamiento total esté compuesto por argumentos verdaderamente contundentes, si éstos se exponen de una forma desordenada o deslavazada existe el riesgo de que su fuerza demostrativa pierda gran parte de su valor.

## **Los desarrollos secundarios de cada argumento parcial**

Extenderse en excesivos detalles de cada argumentación parcial equivale, en general, a perder claridad y fuerza probatoria en la línea general de demostración. Sólo se ha de ser detallista en aquellos puntos

que es necesario aclarar perfectamente, porque constituyen jalones fundamentales dentro del camino de la argumentación total. Ello no es obstáculo para que, como complemento, se expongan otros muchos detalles, pero quedando perfectamente claro que estas exposiciones quedan al margen.

### **La relación existente entre la propuesta que se formula y una idea o concepto generalmente aceptado**

La fuerza probatoria de una argumentación se ve, a menudo, incrementada cuando la propuesta o el criterio concreto que se expone actualmente puede ser presentado como un caso particular de aplicación de un principio o concepto generalmente aceptado como válido, o incluso como indiscutible. A este respecto los proverbios, los refranes y las máximas que gozan de una gran difusión constituyen un enorme caudal de principios y de conceptos que son aceptados por todo el mundo.

### **El control de sí mismo, por parte de quien argumenta**

El amor propio de una parte negociadora constituye con frecuencia el mejor aliado de su oponente. En toda discusión es preciso saber dominarse y abstenerse del ataque directo a la persona con quien se está hablando. El calor de la discusión obceca a menudo las inteligencias y desbarata las argumentaciones más sólidamente basadas y más rigurosamente lógicas.

---

### **La preparación del debate**

El debate es una **lucha de argumentos**. Se trata de una situación de comunicación en la que los participantes sostienen, en principio,

posturas diferentes y tratan de hacer prevalecer la propia mediante la fuerza probatoria de sus razones. La argumentación es, por lo tanto, la base del debate.

## El tema y los participantes

A la hora de fijar el tema y los participantes en un debate, es preciso tener en cuenta una serie de criterios:

- El tema escogido debe permitir que los contendientes encuentren algunos puntos de acuerdo. Se discuten las discrepancias cuando se parte de supuestos comunes.
- El debate no puede realizarse cuando las posturas de los participantes están muy distanciadas entre sí.
- El debate ha de centrarse en los puntos de divergencia.
- Aunque el tema sea apasionante, si las diferencias entre los participantes son mínimas, el debate terminará languideciendo.
- Las divergencias o posiciones que se mantienen en un debate suelen obedecer a:
  - Los criterios de actuación
  - Modos de enfocar los problemas
  - Jerarquía de valores
  - Intereses ideológicos
  - Prioridades en medios y objetivos
- Los contendientes son personas de carne y hueso. Entre ellos puede haber simpatía o rechazo, darse actitudes recelosas, suspicaces...

- Todo cuenta en la comunicación: El prestigio personal, las formas de vestir y actuar, los tics nerviosos, la sonrisa.
- Las actitudes previas, premeditadas, de los contendientes influyen en la discusión, haciendo a veces inviable el transcurrir inteligente del debate.
- Los deseos de ganar o el temor a perder pueden, como en toda competición, afectar en gran manera. Hay que controlar estos sentimientos.
- El maximalismo ganar/perder sólo conduce al enfrentamiento personal y a una derrota ante el público.
- Hay otros objetivos que son importantes en un debate.
  - Dar a conocer claramente nuestra posición.
  - Llegar a entendimientos o acuerdos parciales.
  - Confrontar las diferencias reales entre nuestra posición y la de los adversarios.
  - Disipar posibles errores o malinterpretaciones existentes en el auditorio.
  - Confirmar y agradecer a mi público o electorado.
- Seguir un esquema rígido en la discusión es un corsé para nosotros mismos. Hay que escuchar al otro y pensar lo que vamos a decir.
- La madurez en el debate se demuestra por la seguridad con que se plantean las posiciones y por la actitud receptiva con que se atiende a las razones del adversario.
- La influencia del ambiente (campañas desde los medios de comunicación, ataques y críticas de la oposición, etc.), afecta a la voluntad, y ésta al entendimiento. No hay que dejarse llevar en el debate por esa corriente.

## Las reglas del debate

Si todo trabajo se realiza con mayor eficiencia cuando se sigue un procedimiento, el debate dialéctico lo requiere para que sea viable. No sólo para mejorar los resultados, sino para que, cuando menos, se obtenga alguno.

Razones para la existencia de método:

- Lo requiere el rigor y la precisión de las pruebas que se aportan en el debate, pues éste debe permitir extraer conclusiones.
- Los participantes en el debate, en principio, mantienen distintas posiciones y están en desacuerdo.
- Los participantes se comunican oralmente por medio de cortas intervenciones. Normalmente se vuelve atrás para responder al contrario y retomar la intervención anterior.
- Desde el comienzo existe la tensión emocional provocada por el desacuerdo, y ésta va creciendo con el transcurrir del debate. La tensión se controla mediante la disciplina del método.
- En el debate ha de cuidarse que el auditorio pueda seguir, sin perderse, el razonamiento de los participantes.

## Normas para la concertación de un debate

Seguramente más de una vez seremos invitados a participar en un debate. Nuestro partido, la institución a la que representamos, o en todo caso nuestra posición personal, se verán enfrentadas a otras posiciones, ataques o diferencias. Por otro lado, todo debate tiene su público, ya sea porque es recogido por los medios de comunicación, ya sea por

celebrarse ante un auditorio. No podemos ni debemos ser ingenuos al confiar tanto en la organización del debate como en la preparación personal ante él.

### **El tema o asunto de debate**

Debe ser claro, adecuado al contexto social y temporal en el que se enmarca, y los organizadores deben necesariamente precisar los subtemas que se van a tratar en el transcurso del debate.

### **El moderador o árbitro del debate**

Debe ser una persona de conocida solvencia e imparcialidad -aunque esto último es muy subjetivo- en la conducción de debates.

Su experiencia o prestigio debe ayudarle en las situaciones, normales en un debate, en las que tenga que imponer su autoridad (para cortar el posible "juego sucio" de algún contendiente) y debe tener agilidad para organizar los turnos y equilibrar las intervenciones, haciendo que el debate progrese y no se estanque.

Debe haber demostrado su capacidad en la defensa del debate, esto es, sus intervenciones las realiza para proponer los asuntos relacionados con el debate, clarificar las posiciones que mantienen los contendientes (ayudando al público a su comprensión si es necesario), orientar y centrar la discusión.

Las intervenciones de contenido que realice -normalmente interrogativas- deben pretender la clarificación de las posiciones presentes en el debate. Atención por tanto a determinados moderadores o árbitros que usualmente incurren en la identificación con una parte en el debate, emitiendo opinión e incluso juicios de valor.

Con el moderador y el organismo que organiza el debate, hay que concertar y comprometer varios puntos, tanto los relativos al tema y subtemas a tratar en el debate, como los que desarrollamos a continuación.

## **Equilibrio y homogeneidad de contendientes**

Aunque tengamos espíritu aventurero, la aceptación de un debate ha de requerir el conocimiento de quienes han de confrontar su posición conmigo y la idoneidad en cuanto al nivel, preparación, responsabilidad, representatividad, etc. de los contendientes.

Asimismo, la situación de entrada al debate ha de ser equilibrada, esto es, la representación de las fuerzas no debe ser una "encerrona" en la que todos los demás estén contra mí ya de entrada. Recuperar ese equilibrio puede hacerse en varios frentes: uno de ellos es incorporar un representante más de mi posición.

Normalmente existe la tendencia por los organizadores del debate a configurar una situación de desequilibrio claramente favorable a nuestros contrincantes, basada en el principio precisamente de representatividad -"uno de cada posición"-. Ante esto, y aún incorporando algún representante de nuestra posición, conviene comprometer los turnos de intervención, tiempos y desarrollo del debate.

## **Turnos y tiempos**

La secuencia de los turnos puede ser decisiva para la efectividad del debate.

- La persona que empieza primero ("da el primer golpe") tiene la ventaja de enfocar el debate. Las intervenciones posteriores tenderán a seguir el hilo conductor o los puntos expresados por el primero.
- La que habla al final ("quien ríe el último") queda por encima de los demás. Su intervención -que debe estar muy preparada y elaborada- permanece en la memoria y causa más impacto en el público.

La distribución del tiempo- ya sea el total asignado para el debate, como el consumido para los turnos de intervención y discusión de cada subtema- ha de ser congruente con la complejidad del asunto a debate y con el número de participantes. Este punto ha de ser estudiado y aceptado por todos antes de comprometer el debate.

## **Desarrollo del debate**

El desarrollo y tratamiento del tema y subtemas del debate ha de quedar necesariamente convenido de antemano. El moderador ha de ceñirse a este acuerdo y atender escrupulosamente al desarrollo del debate, teniendo en cuenta además que la presencia normalmente de 3 o más contendientes, hace necesario un tratamiento ágil pero riguroso y nada anárquico del debate. El desarrollo normal puede ser:

- Introducción
- Presentación de los contendientes y de su posición ante el tema
- Argumentos propios de cada uno
- Objeciones a los demás
- Respuestas a los demás
- Conclusiones

En la **introducción** al tema -o al subtema - el moderador, o la entidad que organiza el debate, presenta algunas veces (fundamentalmente en televisión) un pequeño informe sobre el tema de debate. Este informe ha de ser conocido por el participante previamente al debate.

La **presentación** personal de cada participante la suele realizar el moderador. En algunas ocasiones, el moderador introduce al participante expresando la posición que éste mantiene. No hay nada peor que la exposición de la propia posición a través de un intermediario; sobre todo en asuntos o temas ricos en matices ya que por eso se llevan a debate.

## **Tipos de debate**

### **El debate clásico**

En el esquema clásico, el debate dialéctico consiste en la lucha frontal de argumentos. Sólo hay dos contendientes que se enfrentan: el primero (ponente) define y razona su posición; el segundo (oponente) le ataca. El procedimiento es muy riguroso:

El adversario u oponente debe probar la evidencia de sus proposiciones. Lo consigue cuando lleva sus razonamientos a unos términos que no pueden ser negados por el ponente sin caer éste en contradicción con un principio aceptado por todos o contradecir una aseveración propia. El ponente se limita a negar, sin incurrir en contradicción, la validez de los argumentos con que le rebaten su tesis. Cuando se hubieren agotado los argumentos del oponente, o el tiempo disponible para el debate, sin que se haya conseguido demostrar la falsedad de la tesis, el ponente ha ganado el debate.

**1. El Ponente comienza el debate:**

- Define su tesis.
- Explica el sentido de los términos que emplea.
- Señala el estado actual de la cuestión.
- Expresa los argumentos que prueban su tesis.

Es la intervención más larga de todo el debate. Durante el transcurso del mismo no añadirá nuevas pruebas limitándose a aludir a lo expuesto en esta intervención.



**2. El Oponente:**

- Niega la tesis del Ponente.
- Prueba su negación con un sólo razonamiento.



**3. El Ponente:**

- Resume el razonamiento de su adversario, para verificar que le ha entendido.
- Responde negando una de las proposiciones que componen el razonamiento del adversario, o bien señalando la contradicción del razonamiento.



**4. El Oponente:**

- Repite lo que acaba de oír.
- Construye otro razonamiento en el que la conclusión es la premisa negada o que confirma la lógica de su razonamiento anterior.



**5. El Ponente:**

- Repite lo que acaba de oír.
- Vuelve a negar una de las proposiciones de su adversario o la adecuada conclusión del razonamiento.

## El debate actual

Los debates actuales son mucho más flexibles: a diferencia del esquema clásico, en la actualidad no encontraremos a un contendiente que se ciña con rigor a un solo tema de discusión, que de sus argumentos de uno en uno, ni que se mantenga en una posición de defensa o ataque.

Introducirá nuevas cuestiones en cada intervención, se alargará en contarnos los más variados precedentes, hará múltiples observaciones a todo lo que dijeron e hicieron los amigos y enemigos del contrario, aludirá a lo que se viene diciendo en otros países y esperará a que le respondáis a los siete puntos que anotó mientras no estaba en el uso de la palabra.

Si deseamos poner orden en el debate debemos simplificar.

- Resumir lo que ha dicho el contrario
- Responder en bloque o excusarse de responder a todo
- Centrar por último nuestra atención a un solo punto, con el ruego de que se nos responda a él brevemente.

Si el adversario no acepta debatir en esa línea, lo pondremos de manifiesto en nuestra próxima intervención.

### **Ningún contendiente puede dejar de responder a una única cuestión que se le plantea, sin dar por perdido el debate**

En la actualidad, los debates se caracterizan por la presencia de tres o más contendientes. Crecen, por tanto, la complejidad y las variables a las que debemos enfrentarnos para dominar y salir victoriosos del debate:

- Cada uno puede defenderse y atacar.
- Puede hacerlo en solitario o uniéndose a otros.
- Puede referirse a los que están próximos a su posición o a los más distantes.
- Puede ocupar un extremo en la serie de posiciones representadas o encontrarse en una situación intermedia.
- Puede aprovechar los momentos iniciales o los del final del debate.

Los que ocupan posiciones intermedias o moderadas	Los que ocupan posiciones extremas
<p>En la primera parte del debate se centrarán, fundamentalmente en solitario, en la definición de su postura.</p> <p>En esta fase, y en alianza con los próximos, atacará ligeramente a los más distantes.</p> <p>En la segunda parte, en alianza ocasional con los más próximos, volverá a definir su postura respecto a los más distantes.</p> <p>En la etapa final, y en solitario, atacará a los más próximos.</p>	<p>En principio su posición se presta a ser el blanco de todos. Intentarán, sobre todo al principio, formar bloque con los más cercanos, tanto para el ataque, como para la defensa.</p> <p>En la primera parte del debate, prestará más atención al ataque.</p> <p>En la etapa final, actuará más en solitario e insistirá en definir su postura y no tanto en atacar a sus vecinos. Es la hora del proselitismo.</p>

### Importante

Los momentos finales son más valiosos que los del comienzo. Cualquier palabra del final recoge las resonancias de lo anterior y queda mejor grabada en la memoria del público. Cuanto más numerosos sean los contendientes, más útil resultará definir y defender la propia posición que atacar a los demás. De los ataques a otros se ocupan todos.

**Defender la propia posición sólo lo hace uno.**

### La estrategia defensiva

**Se centra en defender nuestra tesis o posición:** definirla, probarla y diferenciarla frente a otras. Hay que tener en cuenta un aspecto muy importante: para quién hablamos. Aunque el debate es una lucha de argumentos y, en teoría, va dirigido a convencer (o incluso persuadir) a los contrincantes, en la práctica esto suele ser imposible: cada uno está demasiado seguro de "su verdad" y "sus razones". Por ello debemos dirigir nuestras intervenciones hacia el público, hacia las personas que asisten al debate: es a ellos a quienes deberemos convencer o persuadir.

La estrategia defensiva emplea diferentes tácticas en las tres fases o momentos del debate:

- La definición de la tesis
- La argumentación
- La respuesta al adversario

### La definición de la Tesis

- **Dar una visión general del asunto** (será "nuestra visión", pero no debe notarse). Señalaremos los puntos en los que estamos de acuerdo con los adversarios, a fin de dar una imagen razonable y pacífica que haga incómoda la posible agresividad de nuestros contendientes (es probable que éstos se hayan preparado sólo para el ataque).

Si comienza atacando:

- Mantener la serenidad y la calma.
- Escucharle pacientemente.
- Indicar en nuestra intervención posterior que sin una base común (Información de la situación, visión objetiva del problema...) no se puede discutir; y que antes de contestar al ataque conviene precisar el tema y la situación para que el debate sea verdaderamente racional y provechoso.

#### ■ Plantear y definir de forma clara y precisa la tesis que mantengo.

No se debe, en esta parte, discutir las posiciones enfrentadas o las "posibles interpretaciones" de los conceptos manejados por los participantes. En todo caso, se precisan y acuerdan éstas a fin de que puedan ser interpretadas correctamente tanto por los participantes como por el público del debate.

### La argumentación (como estrategia)

A continuación hemos de demostrar, con razonamientos, que nuestra tesis es sólida y verdadera. Existen **tres tipos de argumentos** que pueden sernos especialmente útiles:

#### Argumento Inductivo

Es aquel que se construye partiendo de los hechos y realidades concretas y del que se extrae una ley general (en este caso, el criterio o tesis que mantenemos en el debate). **Va de lo concreto a lo general, y en esto basa su fuerza.**

Normalmente no pueden examinarse todos y cada uno de los hechos, con sus correspondientes verificaciones, e integrarlas en la intervención a realizar; de hecho se escogen, para construir este tipo de argumento, una serie de casos representativos a manera de muestra estadística, con los que se construye el razonamiento.

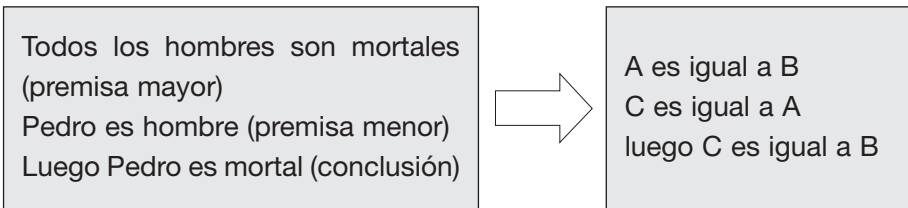
El mayor peligro estriba en que cualquier caso aducido en contra rompe toda la fuerza del argumento mientras no se explique convenientemente. Para evitar esto y como recomendación para el uso de la inducción en el debate, señalamos los siguientes criterios:

- En el debate no debe permitirse ninguna interrupción mientras se expone el argumento inductivo.
- Este tipo de argumento se presta bien para dirigirse a las masas, a los jóvenes y a las personas con mentalidad positivista, que prefieren pruebas tangibles.
- No se recomienda su empleo para convencer a personas maduras y expertas, ni para adversarios dialécticos a quienes se supone un fuerte espíritu de contradicción.
- En el debate público se usará de cara a la concurrencia, reforzándolo con argumentos de autoridad, estadística y con argumentos de razón, deductivos, basados en supuestos que nuestro adversario admite.

## Argumento deductivo

El argumento deductivo sigue en su construcción el proceso de razonamiento inverso al inductivo: **va de lo general a lo particular**. Cuando nos enfrentamos a un argumento deductivo válido, decimos normalmente que su conclusión se deduce lógicamente de las premisas

(o que las premisas entrañan la conclusión). El razonamiento tipo, en cuanto a su estructura, que sigue en la construcción el argumento deductivo, se llama **silogismo**. A partir de dos aseveraciones o juicios llamadas premisas, y entre las cuales existe un término común que las enlaza, deduzco la conclusión. El silogismo, por tanto, se basa en que dos cosas iguales a una tercera (término común) son iguales entre sí.



## El dilema

Consiste en escoger las alternativas existentes para el asunto que tratamos en el debate y a continuación se niegan, de forma razonada, todas menos una (la nuestra). A la hora de presentar las alternativas, se ha de probar que sólo se dan las que considero en mi razonamiento.

Ejemplo:

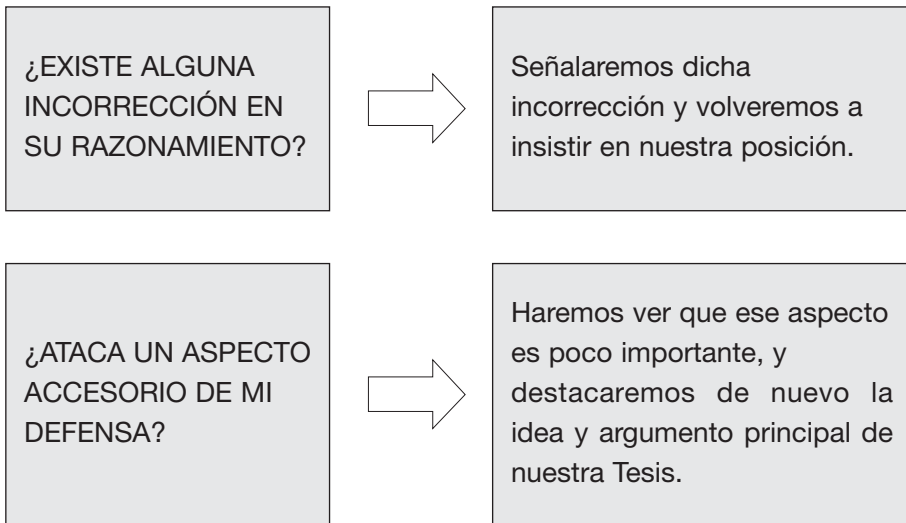
- Para este tema sólo hay tres caminos: A, B o C
  
- Pero no son ni B ni C (razonamiento)
  
- Luego es A

Esta construcción argumental es, por tanto, una forma indirecta de probar lo que deseamos sin tener que "comprometernos" demasiado en la defensa de nuestra posición.

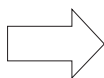
## La respuesta al adversario

Tanto en la definición como en la argumentación de la tesis habremos dejado, de forma consciente, algunas rendijas por donde nuestro oponente puede atacar. De hecho nuestra preparación para el debate la haremos procurando incitar al adversario para que ataque con un argumento ya previsto.

Una vez que "salte" y realice el ataque, atenderemos en primer lugar a la forma de presentar su argumentación, adaptando nuestra táctica de respuesta.



¿HA  
ATAcado  
ALGUN  
PUNTO  
VITAL DE  
MI  
DEFENSA?



Tendremos que "desviar" su ataque, utilizando alguna de las siguientes tácticas.

**DEVOLVER EL ARGUMENTO  
CONTRA UNA POSICION SUYA.**

Consiste en descubrir la contradicción entre el argumento planteado y las tesis o posiciones que mantiene.

ATENCIÓN: cuidado con las "devoluciones" que suponen que el adversario mantiene determinadas tesis, porque actualmente puede no sustentarlas. El cambio de pensamiento, política o referencia ideológica en nuestros adversarios es frecuente (como el cambio de partido).

**LLEVAR AL ABSURDO EL ARGUMENTO.**

Significa probar que de dicho argumento -con el que nos ataca- se sigue la falsedad de una verdad aceptada por todos.

**REDUCIRLO AL IMPOSIBLE.**

Consiste en demostrar que de ese argumento se sigue algo que resulta contradictorio en sí mismo o imposible. De alguna manera consiste en encontrar contradicciones en el razonamiento que lo convierten en una falacia.

ATENCIÓN: "Llevar al absurdo" o "reducir al imposible" suele ser definitivo, pero puede respondernos que para él no es imposible ni absurdo; iniciándose una discusión peregrina sobre supuestos casos en los que no es imposible ni absurdo. Hay que evitar esto si se produce. Para ello, habrá que contraponer, definiéndolas de nuevo, nuestra posición y la del adversario, justificando la nuestra como la más próxima al sentido común.

Siempre que sea posible, nuestra respuesta ante los ataques ha de ser positiva. Existen dos formas principales:

- La **retorsión**: si en el argumento del adversario existe una premisa que también prueba mi tesis, señalaré que el ataque no es tal ataque, sino argumento a mi favor, demostrándolo a continuación ("precisamente por eso...").

Añadiremos a continuación un nuevo argumento que complemente y defina mejor nuestra tesis y que sea evidente de cara al público en el debate.

- El **Quiebro**: consiste en responder recibiendo y esquivando el ataque. Para ello aceptaremos que el ataque tiene un aspecto de verdad, en los supuestos planteados por el adversario, pero que no destruye mi tesis.

La secuencia sería la siguiente:

- El adversario ataca mi tesis con un silogismo imperfecto: niega lo que dije (conclusión) con un porqué (premisa menor).
- Reconstruyo el silogismo entero, buscando en qué supuesto (premisa mayor) podría valer su razonamiento.
- Repito en voz alta el argumento del adversario para comprobar que lo he entendido. Mientras, preparo mentalmente la distinción del término (doble sentido), buscándole esa doble interpretación en la cual en un sentido concedo la razón al adversario y en el otro la razón está de mi parte.
- Realizo en voz alta la distinción. En ese sentido concedo; en este otro, que hace referencia a la realidad que estamos tratando en el debate y que es mi punto de vista, niego.

- Expongo a continuación mi punto de vista y mi tesis matizada con este razonamiento, e invito nuevamente al adversario a que lo ataque directamente; si es que puede ir contra él.

## La estrategia ofensiva

Se centra en **destruir las tesis de los contrarios**, desgastando e invalidando sus argumentos (de manera razonada, claro está). Es una estrategia de tipo "negativo", pero en ocasiones puede ser muy útil. Si nos limitamos a defender nuestra posición frente a los ataques de otros, aunque tengamos razón, podemos dar la impresión de estar "a la defensiva" y perder terreno ante el público. Por ello, a veces es más efectivo pasar a la ofensiva, destruyendo las posiciones del adversario (para lo cual hemos de **forzarle a que se defina**). Si nuestra ofensiva es contundente y lógica, podemos ganarnos el favor del auditorio.

## Formas del ataque

La persona que ataca puede hacerlo de seis maneras:

- **Atacar los argumentos** con que el adversario prueba su tesis, descubriendo las falacias o errores presentes en su razonamiento.
- **Ataque personal**, tratando de invalidar la posición contraria desautorizando a la persona u organización a la que representa.
- **Ataque a un tema** accesorio, rebatiendo cualquier dicho o dato expresado por el adversario, aunque no pertenezca a la esencia de lo que se debate.
- **Impugnación** dilatoria, estableciendo tal número de consideraciones y requerimientos al adversario que el debate se interrumpe

necesariamente por falta material de tiempo para llevarlo a cabo por el camino que se plantea.

- **Atacar exclusivamente el argumento principal:** descubrir el punto débil del razonamiento en el que se basa la posición del contrario y atacarlo sin piedad, centrándose sólo en ese punto, de forma que si cae, toda la defensa se viene abajo.

Ésta es, seguramente, la mejor táctica, pero exige conocer a fondo la tesis contraria. Por lo tanto, hay que conseguir que el adversario la exponga en el debate. Si no lo hace, habrá que pedirselo expresamente, bien de forma directa o bien haciéndole preguntas que le obliguen a definirse. El peor enemigo es el que no se define. El que nada y guarda la ropa. El que fluctúa entre varias posiciones sin decantarse. Hay que conseguir que se declare y dé sus argumentos. Entonces podremos atacar, pero no antes.

- **Atacar con preguntas,** llevando al adversario al terreno donde mejor podamos vencerle, o haciéndole caer en contradicciones. Si se percata de lo que intentamos, no responderá: el silencio, la salida de tono o la respuesta fuera de contexto nos indicará que hemos dado en la diana. Debemos insistir para obtener el fruto.

Muchas cosas hemos compartido en estas líneas que acabáis de leer. Muchas horas de formación, interna y externa, han hecho de nosotros unos enamorados del arte de comunicar, de expresarnos, de la capacidad de transmitir palabras, ideas, mensajes. En definitiva, de la capacidad de establecer una relación entre todos nosotros a través de las palabras.

Sólo unas líneas más para agradecer a todas las personas que, como nosotros, estáis interesados en mejorar la capacidad de comunicación. Gracias a vuestras inquietudes y aportaciones este libro cobra un sentido especial.

Especial mención de agradecimiento para los que habéis colaborado con nosotros en las distintas fases de este manual: Eva; José Carlos; Rosa; David y Elisa.

Éste es el primer libro de la *Col·lecció Formació* que la *Escola de Formació Xavier Soto* impulsa con el patrocinio de la *Fundació Rafael Campalans*.

Dedicado a todos vosotros.

Pilar Guzmán