



# 1. El miedo a hablar en público



## 1.1. ¿A qué tememos exactamente?

Veamos el ejemplo que ilustra el arranque de este libro como si se tratase del guión de una película:

### Secuencia 1. Interior. Día

Una muchacha de unos quince años se aproxima al estrado del aula. Se dispone a tomar la palabra para realizar una presentación ante sus compañeros de clase. Está nerviosa. Sus nervios empeoran cuando comienza a hablar.

— *Buenos días... a todos. Bueno... yo... quería hablaros... de...*

Balbucea. Se aturulla. Nota que le falta el aire y que el corazón se le acelera. Las sienes palpitan y se le nubla la vista.

— *Yo... eh... nosotros... queríamos presentar nuestras conclusiones sobre... la idea...*

Cruza las piernas. Comienza a balancearse a derecha e izquierda. Su cara pierde expresividad y color. En los pupitres, sus compañeros murmuran y algunos se ríen señalando hacia el estrado. Quienes no se ríen lo están pasando tan mal como su compañera en el estrado. Transmite tanta tensión que genera la empatía del sufrimiento.

— *Eh... Bueno... la verdad es que creemos que... Bien. No creemos... afirmamos... que...*

Traga saliva. Carraspea varias veces. No sabe a dónde mirar. Las pulsaciones están fuera de control. Le gustaría estar en cualquier sitio menos ahí.

— *Mmmmbbbb... El autor quiere decir... que... su pensamiento...*

Finalmente pierde el control. Aterrorizada abandona la pizarra. Tira sus papeles al suelo y sale corriendo del aula. Por el camino comienza a llorar desconsoladamente.

¿Le suena? Tal vez sí. Puede ser una escena de una película americana de adolescentes o un recuerdo personal. Puede haberlo visto en directo, o puede... que le haya ocurrido a usted. Si así fue, espero que lo haya superado con el paso de los años.

■ ■ **El miedo a hablar en público forma parte de nuestra vida diaria.**

El miedo a hablar en público forma parte de nuestra vida diaria. Afrontamos una situación inusual que termina por convertirse en una anomalía desagradable. Tan agobiados se llegan a sentir los oradores ocasionales que sufren tanto en el momento de tomar la palabra, como mucho tiempo antes pensando que van a tener que hacerlo. Es tal la tensión que anticipar ese momento en su cerebro les atormenta tanto como vivirlo.

A los profesionales de la televisión y a todos los comunicadores que nos ganamos la vida hablando en público nos preguntan constantemente por nuestro miedo *¿Qué hace para no paralizarse delante de una cámara cuando sabe que lo están viendo cientos de miles de personas?*

## 1. El miedo a hablar en público

Siempre respondo lo mismo: *Aunque no se lo crea, cada vez que hablo en público o ante una cámara, tengo miedo.*

Y si pregunta al resto de presentadores, profesores, maestros de ceremonias o conferenciantes experimentados contestarán lo mismo.

**Es imposible desterrar por completo el miedo.** No tener miedo es lo mismo que no tener reflejos o pulso sanguíneo. Entre los pocos oradores que no tienen miedo están los padres que reprenden a sus hijos o quienes discuten por un incidente de tráfico en un cruce urbano. La necesidad de educar o la ira, son tan grandes que arrinconan al miedo.

**El orador ocasional no se gana la vida hablando.** Por lo menos no recibe su sueldo o retribución por esa actividad. Pero hablar ante públicos grandes o pequeños es una parte muy importante del trabajo diario de muchos profesionales liberales, de los directivos de empresas públicas o privadas, de la fuerza de ventas de una empresa, o del director general de la compañía más reputada.

Estamos ante una herramienta imprescindible para nuestros quehaceres cotidianos. Algo indispensable y temible al mismo tiempo. Hablamos con nuestros colaboradores, con los clientes, con los jefes o con los proveedores. Hablamos y tememos hablar.

**En realidad tenemos miedo al miedo.** Se parte de una máxima errónea: el control absoluto del miedo me ha de convertir en orador capacitado. Anular el miedo no sólo es imposible... además es poco práctico, inútil.

Hablar ante un público que no se conoce, produce un miedo tremendo. Hablar ante conocidos es... ¡todavía peor! Al menos para los primeros somos un individuo de una larga lista de gente desconocida que *les cuenta cosas*. Los segundos, con quienes curiosamente no tenemos ningún complejo a la hora de charlar amistosamente, pueden tomar nota de nuestra escasa habilidad para la oratoria. Se mire como se mire, para todas las personas que sienten miedo ante una charla o una presentación, hablar en público es un engorro, una complicación que se padece ante conocidos y desconocidos.

El miedo se puede controlar, pero no se puede suprimir. Es más: no se debe suprimir. El cuerpo humano es sabio. Si no tenemos miedo no percibimos el estrés. Sin estrés no hay mecanismo fisiológico y mental para adaptarse al entorno agresivo. Se pierden los reflejos y la capacidad de reacción. El miedo es un elemento más de la oratoria.

***El miedo es un elemento más de la oratoria.***

El estrés es un mecanismo defensivo de nuestro organismo que nos coloca en la situación de *alerta máxima*. Cuando tenemos miedo, aumenta la segregación de adrenalina, sustancia indispensable para acelerar nuestras respuestas. Si tuviéramos que huir ante un peligro inminente, el miedo generaría la tensión imprescindible para iniciar la huida. En caso de relajamiento excesivo, la respuesta sería lenta y deficiente.

Exactamente lo mismo ocurre cuando hablamos en público. La relajación excesiva conduce a la pérdida de reflejos. Estamos tan confiados que mecanizamos nuestras acciones y palabras. Si algo falla, si por ejemplo un micrófono se estropea o

nuestra audiencia no nos presta atención, careceríamos de base sólida para generar una respuesta útil. Sin miedo, no hay tensión. Sin tensión, no hay reflejos. Sin reflejos, no hay buenos oradores.

■ ■ Sin miedo, no hay tensión. Sin tensión, no hay reflejos. Sin reflejos, no hay buenos oradores.

### TODOS SOMOS ORADORES

Soy profesor universitario y de escuelas de negocios, presentador de televisión, consultor y maestro de ceremonias ocasional.

Dicho esto, cualquiera puede pensar que me gano la vida hablando... y es cierto. Pero usted no es tan distinto como cree. Trate de

responder a este sencillo cuestionario. ¿Qué porcentaje de su jornada laboral dedica a...

1. hablar con clientes?
2. hablar con proveedores?
3. hablar con sus iguales o jefes?
4. hablar con su equipo, subordinados o similares?
5. formar a nuevos colaboradores?

Ahora, sume los porcentajes:

- Si el resultado de la suma de estos cinco epígrafes es inferior a un 20%, es usted una excepción. Anímese y hable más.
- Si el resultado es mayor del 20% e inferior al 70% es usted un orador semiprofesional.
- Si el resultado es mayor de 70%, ¿no es usted un profesional encubierto de la oratoria...?

## 1.2. Evaluación racional del miedo

Hay que sentir algo de miedo cuando se habla en público, pero no debemos aterrorizarnos. Si sobrepasamos el umbral será el miedo el que nos controle a nosotros. Se trata de no perder la iniciativa para no deslizarnos por la pendiente del pánico.

Yo utilizo el término *miedo* de manera genérica. No todos los lectores de este manual tendrán la misma sensación ante una intervención en público. Han de ser ustedes quienes dimensionen su miedo y reconviertan esa palabra en función de su experiencia personal:

1. Algunos sienten nervios; otros pánico.
2. Hay oradores que se inquietan; otros no duermen la noche anterior.
3. Para muchos profesionales no pasa de algo incómodo; y otros tantos perciben la tarea de tomar la palabra como una de las peores de su actividad.

Dicho de otro modo. Yo utilizo el *genérico miedo*. Usted adapte el término a su situación personal. De lo contrario me vería obligado a emplear diez o doce palabras que cubriesen todo el espectro de sentimientos.

Sea como fuere estamos ante un elemento intruso en nuestra tranquilidad. Por muy cómodo que se encuentre el orador, siempre es más tranquilo sentarse en el sofá de su salón que hablar en público.

Para dominar el miedo conviene repasar de forma racional su origen. *¿A qué tememos exactamente?*



## 1. El miedo a hablar en público

- ¿Qué se rían de mí?
- ¿Qué me despidan por hacerlo mal?
- ¿Qué me pierdan el respeto mis jefes, clientes o subordinados?
- ¿Qué no les interese nada de lo que digo?
- ¿No conectar en absoluto con la audiencia?
- ¿Qué se me olvide todo lo que tengo que contar?
- ¿Qué se desplome el techo de la sala sobre mi cabeza?

Ni siquiera lo último va a ocurrir. Si analizásemos al detalle cada uno de estos temores veríamos que la tendencia habitual del orador es la de magnificar las consecuencias de una mala intervención. Incluso si la charla es pésima, es improbable sufrir un castigo tan duro. Es la imagen negativa del orador que todavía no ha comenzado a hablar. Los famosos «*ysis...*»:

1. **¿Y si se ríen de mí...?** Pocas veces ocurre algo semejante en un entorno profesional. Casi todos los que son *público*, en algún momento de su vida han sido y volverán a ser *orador*. Existe un principio solidario muy extendido según el cual todos somos especialmente permisivos con las debilidades ajenas que entendemos como propias.
2. **¿Y si me despiden...?** Es poco probable. Fíjense que ni el presentador de televisión que protagonice la mayor metedura de pata de la historia en una emisión en directo, ha sido nunca fulminado por un único error. Y en este caso sí que su trabajo consiste exclusivamente

en comunicar. Para el orador ocasional la comunicación es una parte del trabajo, la guinda de un pastel que lo embellece o desluce. Pero nunca la guinda influye tanto en la receta magistral del cocinero.

3. **¿Y si me pierden el respeto...?** Seguro que no le van a incluir en la lista de oradores para la convención anual de la compañía, pero el respeto se pierde por causas menos eventuales. Quienes no saben dirigir equipos o quienes no saben cooperar en trabajos grupales, son los verdaderos candidatos al descrédito profesional. No los oradores deficientes.
4. **¿Y si no interesa nada de lo que cuento...?** Nos obsesionamos con el desinterés ajeno. Nadie presta la misma atención en una reunión de trabajo que cuando ve su película favorita. Al entorno laboral le falta la pasión del ocio, el vínculo afectivo de lo personal. No se ponga el listón tan alto. Usted habla para informar o como mucho para vender. Si la proporción calidad-cantidad es la adecuada, seguro que se gana un interés adecuado de su audiencia.

***No se ponga el listón tan alto.***

5. **¿Y si no conecto con la audiencia...?** Casi siempre será por su propia responsabilidad. Como veremos más adelante, el orador tiene que conseguir antes de empezar toda la información posible acerca de su público. Es un mecanismo defensivo que impedirá esa desconexión orador-audiencia.
6. **¿Y si me quedo en blanco...?** Si le ocurre esto será por falta de entrenamiento o porque ha dejado que el miedo

se convierta en terror. Pero hablar en público no es un examen. No existe la evaluación y usted no es un examinando. No hay calificación, luego no cabe tamaña obsesión.

### 1.3. Grandes audiencias, grandes temores

Ante la pregunta: *¿Prefiere hablar ante muchas personas o ante grupos reducidos?*, la respuesta mayoritaria es: «*grupos reducidos*». Si el público está formado por menos individuos, mucho mejor. Nuestro inconsciente crea una relación directamente proporcional entre el tamaño de la audiencia y el de nuestro pánico. Más gente; más problemas. Menos gente; orador menos impresionado... y por lo tanto menos problemas.

Si hablamos ante cinco personas, sólo serán cinco rostros escrutando nuestras reacciones y solazándose con nuestros errores. Cinco es soportable. De hecho, ante cinco podemos centrar nuestra atención en uno, y habremos desarmado ¡al veinte por ciento del enemigo! Con diez la cosa se complica. Se convierten en una multitud. Podemos ganarnos la atención de tres o cuatro, y quedaría media docena para bostezar, charlar entre ellos o reír a mandíbula batiente.

Veinte, cincuenta, cien o más, son *cifras terroríficas*. En esas situaciones los oradores poco habituados prefieren parapetarse tras el anonimato ajeno. Si pueden escoger, que no se vea la cara de los asistentes desde el escenario. ¿Qué pasa si no los vemos? ¿Se han ido...? ¿No critican...? ¿No bostezan...?

■ ■ **Nuestro inconsciente crea una relación directamente proporcional entre el tamaño de la audiencia y el de nuestro pánico.**

Cada persona que acude a una charla o presentación tiene su propia forma de ver la intervención. Cada uno de ellos tiene una persona a su izquierda, otra a la derecha, y junto a ésta hay una más. A su espalda algo parecido, y lo mismo delante. Si el oyente levanta la vista, verá una masa informe de cabezas o cabelleras. Hablemos a cinco, cincuenta o quinientos, estamos hablando a personas que requieren el mismo esfuerzo por nuestra parte. No se habla para convencer al detalle o al por mayor. Esto no funciona así.

#### 1.4. El miedo escénico del orador

«¿Buscáis la fama? ¡La fama cuesta! Y aquí, es donde vais a empezar a pagar...»

Así comenzaba la arenga de la profesora de baile de la escuela neoyorquina de la serie de televisión *Fama*. Sus pupilos se convertían por unos minutos en el centro de atención del resto de la clase. Captaban el interés de los demás. Les observaban con admiración, envidia o compasión. Con lo seductora que resulta la *fama* en la sociedad de nuestros días, ¡qué poca propensión mostramos hacia esa pequeña cuota de notoriedad que nos otorga una intervención pública...!

No hay premio. No contamos con un profesor que nos pueda poner una calificación excepcional, ni vamos a lograr contratos millonarios por el efecto *famoseo*. La del orador en entornos profesionales es otra forma de fama. Y está condicionada, también, por el lugar en el que tomamos la palabra.

Jorge Valdano, ex jugador, entrenador y miembro del *staff* directivo del Real Madrid C.F., habló en su momento del *mie-*

## 1. El miedo a hablar en público

*do escénico* que atenazaba a los rivales *madridistas* cuando visitaban el estadio Santiago Bernabéu<sup>1</sup>. Impresionados por el peso de la historia y la presión del público, la responsabilidad maniataba a los futbolistas visitantes. Según Valdano, el Real Madrid sacaba partido de aquella presión a la hora de golpear a sus enemigos.

En las charlas profesionales se aprecia otra forma refinada de miedo escénico. Los grandes auditorios, las salas de conferencias o salas de juntas, y los estrados en general, son el caldo de cultivo perfecto para esta forma de terror. Y además el miedo escénico es transportable. Cuando se siente en esos espacios predeterminados para la oratoria, se suele padecer también en lugares menos pomposos o que no han sido diseñados para el desarrollo de ponencias.

El miedo escénico del orador es el miedo del personaje que se representa en la escena pública. Convertirse en el centro de atención de la reunión da miedo. Nos encantaría renunciar al papel y hacer mutis antes de que comience la función.

Tanto tiempo tratando de ganarnos la atención de los demás en nuestras conversaciones amistosas sin conseguirlo ha de tener algo que ver con este problema. Nuestras conversaciones entre amigos carecen del concepto *turno de palabra*. Hablamos aprovechando que los demás han de hacer pausas para respirar. Gritamos para reclamar nuestra cuota de protagonismo y exigimos atención a los contertulios. No es de extrañar que en una presentación profesional nos quedemos petrificados cuando todos se callan, atienden, ¡y hasta nos escuchan...!

---

<sup>1</sup> *Sueños de fútbol*, conversaciones y opiniones de Jorge Valdano recopiladas por Carmelo Martín. Publicado por *El País-Aguilar* (1994).

Tener miedo antes de hablar en público es algo natural. No se debe caer en la autocrítica excesiva. El miedo no le convierte a usted en una persona peor o más insegura que el resto. Es algo normal. Comenzará a vencer su miedo siempre que asuma que ha de convivir con una pequeña dosis de nervios en cada una de sus intervenciones.

***Asuma que ha de convivir con una pequeña dosis de nervios.***

### 1.5. Condicionados por nuestro miedo interior

Entre aquellas habilidades que deberíamos haber desarrollado con una formación adecuada se encuentra la capacidad para cuestionarnos de manera objetiva el porqué de nuestro miedo. El miedo es irracional y se controla racionalmente. Conviene que se haga algunas preguntas antes de una intervención, y que refuerce su valor con algunas aseveraciones.

1. **¿Qué beneficio obtengo al tomar la palabra?** Siempre se ha de ver la parte positiva de la intervención: transmisión de información, puesta en común de ideas propias, defensa de un proyecto, afianzamiento de una estrategia comercial, etc. En el caso hipotético, pero no imposible, de que no pueda encontrar ni la más pequeña ventaja al hablar, piense que tal vez debe declinar su turno y no tomar la palabra. Pero tenga en cuenta que en entornos profesionales las más de las veces el beneficio de nuestra intervención pública lo es más de la empresa que nos emplea, que de nosotros mismos. En entornos profesionales se toma la palabra para mayor gloria de la compañía, no para mayor gloria del orador.

## 1. El miedo a hablar en público

2. **¿Qué expectativas tiene mi auditorio?** No eleve artificialmente las esperanzas de su público. No se martirice convenciéndose a sí mismo de que fracasará siempre y cuando no *abra los ojos a la verdad* a todos los que le estarán oyendo. Recuerde cómo es usted cuando acude a presentaciones ajenas. ¿Alguna vez ha pensado que el orador le va a cambiar la vida? Basta con recibir algún tipo de información medianamente interesante.
3. **No soy una autoridad en la materia.** Se dispone a transmitir información sobre aun asunto que domina al menos tanto como cualquiera de los que le van a oír. Recuerde que usted ya posee el conocimiento y que ahora se trata de «empaquetarlo» de la manera más atinada posible. No se acompleje. *Que los demás sepan, no significa que los demás recuerden.* Usted es un actualizador de información y conocimiento. No ha de ser el creador de la materia para hablar de ella.
4. **Mi discurso tiene lógica y es persuasivo.** Habrá ensayado previamente y habrá detectado los pasajes que necesitan de retoques o aquellos que se van de tiempo. Como en la preparación habrá sido su propio oyente, se habrá dado cuenta de si los argumentos están engarzados con coherencia.

### 1.6. El ritmo del orador

Hablar es como pasear con un destino fijo, pero sin una ruta marcada. Cuando paseamos por el campo tomamos cientos de decisiones que afectan a nuestro paseo: dónde pongo el pie (aquí está mojado, aquí no que hay una hormiga, en este lado

mejor que el suelo es más plano), qué tamaño tiene mi zancada, qué atajos utilizo, etc.

### EL EFECTO FOCO

Quien toma la palabra ante otros siente que un cañón de luz se enciende y lo ilumina en cuanto arranca su intervención.

Sensación: la sala se queda a oscuras y sólo el orador resplandece. Es el centro de atención y no tiene escapatoria. Es el *efecto foco*, muy

impresionante... pero pasajero. El orador habla y todos están pendientes de él. Pero en cuanto concluye la intervención, aquel potente haz de luz se desactiva y pasa a ser uno más. La vida continúa para el público y el orador es un ínfimo recuerdo. Ya lo haga muy bien, o lo haga muy mal.

Moraleja: el efecto foco es impactante, pero no tiene más efectos secundarios

Tomamos decisiones que son producto de descartes. Elegimos una opción a costa de otras muchas alternativas. Llegamos a un pequeño río y al cruzarlo elegimos la zona por donde es más cómodo vadearlo. Con cada zancada afianzamos la pierna de apoyo y tratamos de localizar el terreno apropiado para el siguiente paso. Hay que pensar y hay que elegir la siguiente roca firme, que aguante nuestro peso. Cada paso dado es un éxito. La elección ha sido adecuada... salvo que nos vayamos al agua. Es exactamente lo mismo que hacemos cuando hablamos en público:

1. Destino: transmisión de conocimiento.
2. Ruta: está por hacerse. Elegimos palabras, frases, construcciones verbales que nos ayuden a expresarnos.



3. Sistema: elección mediante descarte. Un adjetivo en lugar de otra docena conocida, una frase sustantiva por ser más apropiada que otra, etc.

Con cada frase que comienza el orador ha de tomar muchas decisiones encadenadas. Si elige una forma verbal, ésta implica determinados complementos. Cada uno de ellos está depositado en ese enorme almacén cerebral que es nuestro conocimiento del vocabulario y del idioma. Cada elección implica un momento de alivio... e inmediatamente después otra nueva duda: *¿qué palabra es ahora la más apropiada?*

■ ■ **Con cada frase  
que comienza el orador  
ha de tomar muchas  
decisiones encadenadas.**

Con cada duda, una elección. Con cada elección correcta, una pequeña satisfacción y al momento otra bifurcación repleta de posibilidades. Los buenos oradores se desenvuelven por este largo camino con soltura. Disfrutan del *paseo* y parecen *levitar sobre el río* apoyándose apenas en cada una de las rocas firmemente depositadas en el lecho del arroyo.

Los oradores asustados hacen ese mismo paseo pensando que cada zancada será la última antes de la gran caída. Cruzan ese mismo río buscando con desesperación obsesiva cada una de las piedras de apoyo. Y claro está: muchas veces se equivocan, confunden rocas con nenúfares... y se van al agua.

Un bebé que acaba de comenzar a andar, siente terror ante el segundo paso. Años después, se ha convertido en un niño que ha perdido el miedo y es capaz de correr o de subir y bajar escaleras. ¿Qué ha cambiado? La práctica. El niño ya no piensa que puede caerse. Ha adquirido la destreza suficiente para desenvolverse en el mundo *todo-terreno*.

La experiencia nos da seguridad. O nos la debería dar. Si hablamos desde antes de dar los primeros pasos, ¿qué nos vuelve tan temerosos cuando tenemos que dirigirnos a otros en una presentación? La respuesta está en ese miedo que nos atenaza en el momento clave y en la falta de formación específica. Nos hemos habituado a hablar, pero no nos hemos formado como oradores. Es como proponer al niño que empieza a andar que participe en una carrera de velocidad sin ningún entrenamiento previo.

■ ■ **Nos hemos habituado a hablar, pero no nos hemos formado como oradores.**

Nadie impone al orador el ritmo de su discurso. De la misma forma que elige su camino, elige su velocidad. Es habitual que una persona que toma la palabra en un foro profesional parezca más acelerada de lo necesario. Habla tan deprisa que resulta difícil comprender el sentido de lo que cuenta. Como va tan rápido, su capacidad de elegir las mejores opciones de su archivo cerebral para convertirlo en frases con sentido y armonía queda anulada. Va muy rápido o muy despacio y habla mal. Como habla mal, se inquieta más. Como está inquieto, es un orador ineficiente. Es un círculo vicioso cuando debería ser un círculo virtuoso.

De la misma forma que disfrutamos de la sensación de no caernos al caminar, tenemos que aprender a disfrutar cuando hablamos sin trabarnos. Curiosamente el mismo verbo, *trastabillar*, se emplea para aludir a personas que dan traspies o tropezones, o para aquellas otras que titubean o a quienes se les traba la lengua.

**Tenemos que aprender a disfrutar cuando hablamos sin trabarnos.**

**TRASTABILLARSE:  
EL DUENDE  
DEL IDIOMA**

Alex Grijelmo, periodista y en la actualidad presidente de la Agencia Efe, tiene un libro que se titula *El duende del idioma* (publicado por Taurus en 2004). En ese trabajo explica cómo el español se comporta como las corrientes de agua: siempre encuentra el mejor camino y el más corto.

Así ocurre que las palabras evolucionan y se adaptan a los usos de los hablantes. El idioma toma decisiones propias, dicho de una manera sencilla, aunque realmente es la reacción a la reacción masiva de los castellano-parlantes.

De este modo se entiende este curioso ejemplo. La palabra trastabillar hace honor a problemas similares pero con un origen bien distinto. Así reza el diccionario de la RAE:

Trastabillar.

1. intr. Dar traspies o tropezones.
2. intr. Tambalearse, vacilar, titubear.
3. intr. Tartalelear, tartamudear, trabarse la lengua.

Impresionante. Se trastabilla quien se tropieza al andar y quien se tropieza al hablar... Es el duende del idioma haciendo de las suyas.

### 1.7. El ensayo. Presienta el discurso

El miedo también se combate antes de enfrentarse al discurso. Una preparación adecuada le servirá para dominar la presentación. De esta manera estará reduciendo drásticamente las posibilidades objetivas de cometer errores.

### Ejemplo

Observemos el comportamiento de un cómico en pleno monólogo. Da la impresión de actuar con total naturalidad. El espectador está convencido de que el cómico no para de improvisar. Cuando menos te lo esperas, una anécdota personal o un chiste muy bien traído al escenario. Risas en la sala. Cada improvisación, cada *morcilla* respecto del texto original, es mejor que la anterior. El público aplaude a rabiar...

¿De verdad cree que el cómico está improvisando?

¡No sea ingenuo!

Si en lugar de ser un cómico fuese un prestidigitador, le habría colado el truco. Los verdaderos genios de la comedia en directo, son aquellos que mejor entrenan las improvisaciones. Se oyen a sí mismos hasta dar con frases naturales, y *se miran al espejo* tratando de ser su propio espectador: un espectador muy exigente.

Si usted tuviese el talento de interpretar de manera sublime un monólogo propio o ajeno, ¿se arriesgaría a improvisar? No. Es mejor entrenar la improvisación y apoyarse en ese talento conocido, que arriesgar en el mundo de lo desconocido que es la improvisación.



**No hay mejor  
improvisación que la  
improvisación  
ensayada.**

lento conocido, que arriesgar en el mundo de lo desconocido que es la improvisación.

Una vieja máxima de la radio dice que no hay mejor improvisación que la improvisación ensayada. Si de verdad existe la necesidad de improvisar, hay que ponerse en manos de la suerte. Si la presunta improvisación se ensaya, nos ponemos sólo en manos del talento y no dependemos de la suerte. ¿Qué

sentido tiene fiar una intervención profesional que tiene por objetivo convencer, a un factor que no se puede controlar? Ninguna, claro está.

### 1.7.1. Excusas para no ensayar

Extrapolemos ese entrenamiento del artista al terreno que nos interesa: las intervenciones en público. ¿Ganaría nuestra presentación si hubiésemos ensayado? La respuesta es sí. Pero los ensayos de los discursos son tan poco habituales dentro de las empresas como las *pagas extraordinarias*. Casi nadie ensaya. Y así, salen las charlas como salen. Veamos cuáles son las objeciones más habituales al ensayo de una presentación:

1. **No tengo tiempo.** Siempre hay tiempo para mejorar. Si su presentación es buena, será mejor si la entrena. Si considera que habla mal en público, el ensayo es el único camino conocido para pulir defectos. El tiempo que se emplea en el ensayo no es un gasto, es una inversión. Siempre hay tiempo para mejorar puesto que la alternativa es gastar algo de tiempo en fracasar.
2. **Si ensayo descubro que no me lo sé.** Una gran verdad. Perfecto. ¿Y no será mejor descubrirlo unas horas o días antes que en plena intervención? Cuando toma la palabra sus lagunas mentales ya no tienen solución. Si la información está cogida con alfileres *se le van a soltar los respuntes* delante de mucha gente. Si por el contrario ensaya y comete errores, será un *roto individual*, un *error clandestino* que podrá subsanar.

No se engañe. Si arrincona el problema no va a desaparecer. Como decía una consejera de prensa de Jimmy

Carter cuando era presidente de los Estados Unidos de Norteamérica, «el pescado que no está fresco no mejora con el tiempo por dejarlo dentro de la nevera...»

3. **Cuando ensayo me pongo nervioso.** No se pone nervioso por el ensayo. Se pone nervioso al descubrir sus errores y al proyectarlos sobre la intervención que planifica. De hecho, si el primer ensayo fuese seguido de una segunda prueba, descubriría en ésta que ha rebajado el nivel de nerviosismo. Va soltándose y afianzando la información, por muy mala que sea la confianza que tenga en usted mismo.
4. **Prefiero improvisar y dejarme llevar.** Esta es la respuesta típica de alguien que tiene un buen concepto de sí mismo como orador. Pero está olvidando algo muy importante: *lo bueno es enemigo de lo mejor*. Analícese durante un ensayo, y encontrará aspectos mejorables. Cuando llegue la verdadera exposición, habrá fabricado una versión mejorada de usted mismo.
5. **En mi empresa nadie ensaya las presentaciones: está mal visto...** Tan cierto como que hoy ha salido el sol. Se tiende a pensar que si un empleado está ensayando una presentación con todos sus elementos y componentes, lo hace para eludir otra tarea mucho más importante.

### 1.7.2. Las ventajas de un buen ensayo

Los ensayos son imprescindibles y deberían ser obligatorios. Con el ensayo se *presiente* el discurso. El miedo también se combate mucho antes de enfrentarse al discurso. Una preparación adecuada servirá para dominar la situación. Cuando se

## 1. El miedo a hablar en público

### LOS CUARTOS RESERVADOS PARA ENSAYOS

Empleado A. Llega a su lugar de trabajo una mañana y pregunta a su compañero, empleado B, qué está haciendo.

Respuesta: «preparando en la computadora una presentación. Estoy retocando las diapositivas».

Empleado A calibra la respuesta y piensa que todo está en orden. Entra dentro de las tareas de empleado B dedicar una o varias horas a perfilar los detalles de una presentación.

Al día siguiente Empleado A llega de nuevo a su oficina y observa que empleado B no está en su puesto. Pregunta por él, y le dicen que está ensayando el contenido de su presentación en una sala anexa. Empleado A procesa la información y concluye que empleado B se está *escaqueando de sus tareas* con ese invento del «ensayo».

Si usted comparte la opinión de Empleado A, tenemos un problema. Le está dando más importancia al contenedor (diapositivas) que al contenido (la intervención de empleado B a la hora de realizar la presentación).

Las presentaciones e intervenciones en público se deben ensayar para alcanzar la excelencia. No sólo se ha de revisar el contenido de cada diapositiva, los dibujos, los mensajes, las transiciones, etc. Es importante, pero lo realmente esencial es lo que aporta la persona que se encuentra detrás de esa presentación: el orador.

Las empresas deberían tener espacios específicos para que su personal que realiza presentaciones las ensaye: interacción con la pantalla, movimientos, miradas, pausas, transiciones, control de tiempo, etc.

doma la presentación a base de ensayos, se reducen las posibilidades objetivas de cometer errores. Con este entrenamiento previo, minimizo algunos de los riesgos mediante el ensayo del error probable. Las aportaciones de un ensayo bien realizado se pueden resumir en los siguientes cinco puntos:

1. **Verifico** la información que voy a exponer. Una última revisión sirve muchas veces para descubrir que el penúltimo dato está sin actualizar. Si verifico, cotejo que lo que pretendo contar es lo que tengo listo para contar.
2. **Repaso** el conocimiento actualizado que tengo de cada materia. No sólo tengo el dato en mis notas. Lo repaso y aumento la probabilidad de no olvidarlo en plena intervención.
3. **Me preparo** para la tensión que me genera la intervención pública. Recuerde que una intervención en público es una versión anormal de nosotros mismos.
4. **Siento** algunas de las sensaciones que viviré en la presentación. El ensayo debe ser emocionante en el sentido de trasladarme al lugar en el que tendrá lugar la intervención, ponerme en situación.
5. **Detecto** el efecto que produce la presentación al colocarme como ponente oyente: la extensión, los capítulos, las ideas principales, el sonido de los datos, etc.

Así pues, queda claro que mediante el ensayo se reduce drásticamente el margen de error.

***Los ensayos son imprescindibles y deberían ser obligatorios.***



### 1.7.3. La buena praxis del ensayo

El ensayo tiene un efecto tranquilizador en el orador inexperto. Genera confianza y disminuye la ansiedad. Hay que ensayar el discurso siempre que se pueda, y siempre que no se pueda. Propongo ahora una pauta para lograr un ensayo efectivo:

1. **No valen los ensayos mentales.** El ensayo ha de tener una duración similar a la de la presentación real. Nadie se equivoca cuando repasa mentalmente las lecciones de un examen. El ensayo mental no es una recreación de las condiciones finales de la intervención. El ensayo mental es un engaño intelectual: me miento a mí mismo con un ensayo mental en el que no cometo fallos.

#### LAS PIZARRAS DE LOS ENTRENADORES

Los entrenadores de los deportes colectivos utilizan pizarras para explicar jugadas a sus pupilos. No se conoce el caso de un entrenador que pierda un partido en la pizarra. Ni el más malo que se puede usted imaginar. Pero luego la realidad del juego dicta que nada es como en la pizarra.

Lo mismo pasa con los ensayos mentales. Es como jugar a las pizarras de los discursos. Todo le saldrá bien en la mente y todo le podrá caber en el tiempo asignado.

Pero la realidad será otra bien distinta.

2. **No deje nada al azar.** Toda la información que posea sobre las condiciones de su intervención debe aparecer en el ensayo. Si sabe cómo es la sala, cuál será su posición

al hablar en público, cómo verá a sus espectadores o cualquier otro aspecto relevante, tenga todo en cuenta durante el ensayo.

**3. Si va a utilizar notas durante su intervención, repáselas hasta memorizar los puntos más importantes.**

Tenga en cuenta que las notas serán su guía durante la presentación. Las notas no contienen toda la información, pero han de estar estructuradas para que de un vistazo nos orienten. Como ocurre con cualquier otra guía, las notas del orador deben estar elaboradas de tal forma que solucionen problemas, no que los creen.

**4. Practíquelo todo:**

- La voz (ritmo, velocidad, pausas, intensidad).
- La mirada (ha de acostumbrarse a no temer los ojos ajenos y a repartir su mirada entre todos los asistentes).
- El movimiento de las manos (gesticulación).
- El tránsito entre diapositivas o cualquier otro apoyo visual (el ritmo de las diapositivas, las transiciones o que no se creen vacíos en su discurso durante los cambios de diapositiva o imagen).
- Sus desplazamientos por el escenario o su postura de pie frente a la audiencia si ha decidido no moverse.
- La utilidad de los objetos que vaya a tener en la mano (lápiz, rotulador, puntero, notas, etc.).
- Las improvisaciones (que al prepararlas dejan de ser tales).

- Posibles respuestas ante preguntas delicadas.
- El tono de su discurso (entusiasta, sereno, motivador, etc.).

Un buen ensayo marca la diferencia entre una intervención discreta y una gran intervención.

Una última recomendación: el mismo día de la presentación es mejor no ensayar. Un ensayo de última hora, sin tiempo para corregir fallos, sólo servirá para aumentar el nerviosismo. Y en ese momento ya es demasiado tarde para rectificar aspectos importantes. Seguro que tendrá peores consecuencias para la eficacia de su mensaje el desconcierto por el error detectado, que el error en sí mismo.

### 1.8. Reconocimiento del lugar

Cuando alguien nos describe un lugar maravilloso en el que pasó sus últimas vacaciones, una vez que lo conocemos personalmente nos percatamos de que no es igual que lo imaginado previamente. Puede ser mejor o peor, pero siempre distinto. La realidad nunca es una copia exacta de la imagen que elabora nuestra imaginación.

A la hora de hablar en público en un lugar desconocido pasa lo mismo que en los viajes vacacionales. Imaginamos un auditorio enorme, lleno de público expectante. Tenemos la sensación de que ese *patíbulo* concebido para nuestro *linchamiento* público será de una manera, y al fin descubrimos que tiene unas características completamente distintas.

Si está a su alcance, no suponga: conozca.

No deje para el momento de su intervención el contacto con ese lugar en el que tiene que defender un proyecto. Siempre

que pueda visite con antelación la sala elegida. Este conocimiento le reportará una primera victoria: viendo el lugar de los hechos, se sentirá menos víctima. Se relajará de manera inmediata. Los lugares impresionan menos que la suposición de cómo serán esas aulas, salas de reuniones o auditorios.

***Viendo el lugar de los hechos, se sentirá menos víctima.***

Es bueno visitar el *lugar del crimen* antes de que se produzca su *lapidación pública*. Se trata de una misión de reconocimiento. Observar el lugar con antelación ayuda a que se relaje el orador ocasional. Esa visita le ha de servir también para reparar en los pequeños detalles que le harán más llevadera su intervención. Estará usted recopilando información muy útil para el desempeño de su función:

1. **Atril.** Debe observar si existe. Si prefiere utilizarlo y no lo han colocado, es posible que tenga la opción de solicitarlo. Si lo necesita, no dude. Los atriles son muy útiles para la colocación de guiones, objetos o notas.
  - Compruebe la altura del atril. Tenga en cuenta que estará mucho más cómodo si no ha de volcarse sobre el atril o el micrófono. Tampoco es práctico que el atril le obligue a adoptar una postura poco natural si es demasiado alto.
  - Repase el tamaño de la superficie destinada a la colocación de papeles. Repase también la inclinación de esa superficie. Puede ser que los papeles o la carpeta que los contiene se resbalen con facilidad.
  - En muchas ocasiones los atriles disponen de una pequeña lámpara de escritorio que le ayudará en caso

## 1. El miedo a hablar en público

de penumbra. Compruebe que funciona y también si la luz es suficiente para poder consultar su guión.

- Observe también cómo incide la luz sobre usted. Puede ocurrir que alguna ventana, tragaluz o iluminación eléctrica direccional le deslumbren. O tal vez esa luz directa sobre sus notas le produce reflejos que dificultan la visibilidad.

## 2. **Posición del orador respecto de la pantalla.** Si piensa utilizar en su presentación diapositivas proyectadas desde una computadora mediante un cañón de luz, conviene que compruebe cuál será su posición respecto de la pantalla y del público.

- No debe dar la espalda a los espectadores salvo que sea estrictamente necesario, y durante breves periodos de tiempo.
- Compruebe que desde su lugar puede ver lo que se está proyectando.
- Si tiene intención de moverse, trate de no colocarse en la trayectoria del haz de luz que se proyecta sobre la pantalla.
- Si va a mirar a la pantalla y al público de forma alterna, elija siempre aquella opción en la que su cuerpo esté más orientado hacia la audiencia que hacia la pantalla. A ésta no tiene que convencerla. Al público sí.

## 3. **Revise la altura a la que va a quedar con respecto de la audiencia.** Si sus ojos están ligeramente por encima de los ojos de los asistentes, mucho mejor. Esa posición

le dará de partida un leve principio de autoridad y tal vez algo de confianza en sí mismo. Además se le verá con certeza desde cualquier punto de la sala.

4. **Elementos tecnológicos.** Repase todos y cada uno de los que vaya a emplear durante su intervención. No deje nada al azar. Los errores técnicos producen una sensación de zozobra insoportable. Incluso a los oradores más curtidos.
  - Si pretende proyectar diapositivas desde una computadora, compruebe cuál será el mecanismo para ordenar las transiciones: si tendrá que pulsar en el teclado, desde un ratón o utilizando un mando a distancia.
  - Compruebe que desde su posición podrá ver los cambios de diapositivas, ya sea en la pantalla de la computadora o en la de proyección de la sala.
  - Revise que su presentación y demás elementos tecnológicos, están disponibles en la computadora asignada. En relación con este asunto conviene tener en cuenta que el software evoluciona y que no todas las prestaciones de un programa son absolutamente compatibles con versiones antiguas.
  - Si pretende proyectar vídeos con audio, habrá de asegurarse de que la posibilidad de oírlos en la sala está garantizada.
  - Si va a utilizar un televisor para reproducir vídeo o DVD tenga en cuenta el tamaño de la pantalla y la luminosidad de la sala. Si se trata de un espacio muy abierto y con mucha luz natural, corre el riesgo de

que sólo una pequeña parte del público vea de manera correcta aquello que se está reproduciendo.

5. **¿Veo las caras del público?** Esta pregunta está directamente relacionada con la importancia que el orador le dé a este asunto. Si le impresiona ver las reacciones de los asistentes, tal vez sea mejor que opte por una iluminación poco intensa. Así, los rostros se fundirán en una suerte de decorado con detalles inapreciables desde su posición.
6. **¿Cómo me ven ellos a mí?** Solamente visitando el lugar en el que va a tomar la palabra podrá verificarlo. Así sabrá si le mirarán de abajo hacia arriba, si le verán desde muy lejos, si estará usted muy encima de la gente, si estará bien iluminado, etc. Si no tiene ocasión de visitar la sala antes de la intervención, emplee al menos unos segundos antes de comenzar el acto en realizar un chequeo sobre lo mencionado en este punto.
7. **Compruebe de cuánto espacio dispone para moverse por el estrado o la parte delantera de la sala.** Si pretende involucrar a algún oyente y hay una tarima, tendrá difícil el contacto. Si quiere desplazarse lateralmente ha de cerciorarse antes de que su cuerpo no interfiere la visión de la pantalla a los asistentes.
8. **Si su intervención va a tener lugar en torno a una mesa, deténgase unos instantes para elegir la posición más adecuada.** Intente que el mayor número posible de asistentes queden frente a usted o colocados en oblicuo respecto a su silla. Si tiene muchas personas colocadas en paralelo se verá obligado a hacer movimientos poco naturales a derecha e izquierda para evitar mostrarles constantemente una especie de perfil de *jeroglífico egipcio*.

Conviene hacer un plan de chequeo antes de visitar la sala. Recopile la información de los párrafos anteriores y no pierda detalle de todo lo demás que a usted personalmente le parezca relevante. Recuerde que la mayoría de los lugares en los que se imparten charlas, seminarios o conferencias son más pequeños de lo que solemos recordar. Y eso puede ser bueno. Una sala más pequeña impresiona menos que una grande.

### **1.9. Las sensaciones del orador asustado**

Si al lado de una habitación en la que va a tener lugar la intervención pública de alguien poco experimentado hubiera una farmacia especializada en ataques de pánico de oradores noveles, su almacén tendría que hacer frente a los siguientes síntomas:

1. Palpitaciones.
2. Pérdida repentina de la memoria.
3. Sudoración excesiva.
4. Sequedad en la boca y la garganta.
5. Descontrol espasmódico de las extremidades superiores.
6. Temblor en las piernas.
7. Irritabilidad.
8. Cara demacrada.
9. ... Cualquier cosa extraña que se pueda imaginar.

Estos son algunos de los males que padece el orador poco antes de tomar la palabra. Si sufre alguno o varios de estos síntomas,



**"POR CAUSAS AJENAS A NUESTRA VOLUNTAD...": PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR DE ACTUACIÓN CUANDO SE CUELGA O BLOQUEA UNA COMPUTADORA**

Salvo que usted se apellide Gates, Jobs, Page o Brin, no es responsable de los desaguisados informáticos de sus intervenciones. La informática es un entorno abierto, y como tal, inestable. Los equipos se cuelgan y los programas fallan.

Todos hemos sufrido alguna vez el contratiempo informático en el momento más inoportuno. Fue algo más o menos así:

«En mitad de la presentación, la computadora cobró vida propia. Las diapositivas ya no avanzaban. Era imposible volver atrás y el programa se bloqueó. La computadora parecía estar hibernando o sufriendo un colapso multiorgánico de sus principales componentes. Sensación de miedo, sudores fríos, terror... y, al final, ridículo».

Todos al principio intentamos solucionar el percance. Durante unos minutos nuestro público nos anima y se solidariza con nosotros. Viven nuestra desgracia como una experiencia propia. Pero si el tiempo pasa y no damos con la solución, pasamos de compañero de fatigas a inútil total. El tiempo sigue pasando y el problema se ha convertido en un robo: les estamos quitando parte de su tiempo.

La clave está en detectar el momento crítico. Ese punto en el que la solución pasa de sencilla a compleja y tal vez ajena. Cuando llegue ese momento, pida a su público que salga de la sala. Todos, sin excepción, se lo agradecerán (llamadas telefónicas, estirar las piernas, atender el correo electrónico, charlar) y usted se quedará sólo frente a la máquina. Mucho más tranquilo y sin presión externa alguna.

Ahora es libre de decirle a la computadora todo lo que le apetezca... No se recomienda en ningún caso la violencia física.

será normal que le acompañen durante toda la sesión. Se trata de reacciones físicas que el protagonista percibe intensamente, pero que pasan casi inadvertidas para terceros.

No estamos tan acelerados como creemos y no nos tiemblan las piernas tanto como para llamar la atención. Sufrimos por lo que sentimos y por lo que creemos que están notando los demás. Lo segundo no pasa de ser una exageración, una apreciación subjetiva alejada de la realidad.

■ ■ **Sufrimos por lo que sentimos y por lo que creemos que están notando los demás.**

Además, en el caso poco probable de que nuestra cara demacrada o el exceso de sudoración estuviesen llamando la atención de los asistentes, estos pensarían que se trata de reacciones muy naturales. Conviene no olvidar que todos los que forman parte del público han sido o serán oradores ocasionales, y que la gran mayoría tiene las mismas dificultades hablando en público que ese orador tan desdichado.

Se detecta en este punto una suerte de comprensión generalizada entre iguales, que habremos de tener muy presente para superar el miedo escénico que nos atenaza. Puestos a nombrar de alguna manera esta generosidad y comprensión por parte de los públicos, acordemos que se trata de *solidaridad entre iguales*. Todos somos público de intervenciones ajenas y todos hemos sido y seremos oradores sufrientes.

En sus estudios sobre histología Santiago Ramón y Cajal hablaba de los *automatismos del comportamiento del ser humano*<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> *Textura del sistema nervioso del hombre y los vertebrados*. Estudios sobre el plan estructural y composición histológica de los centros nerviosos, de Santiago Ramón y Cajal. Madrid, 1899-1905

Hacemos muy bien todo aquello que hemos automatizado. Por ejemplo, cualquier movimiento que no necesita de nuestra atención: andar, pasear, rascarnos... Una vez que hemos aprendido en los primeros días de la infancia todas estas acciones, ya no hace falta nada más que la voluntad o la necesidad.

Sin embargo, cuando ponemos esfuerzo en hacer bien estas acciones, el empeño consciente anula la efectividad del automatismo. Por ejemplo, si alguien nos mira cuando andamos y ponemos los cinco sentidos en hacerlo bien, lo más normal es que tropecemos. Hay situaciones naturales sobre las que resulta inútil la acción de la voluntad.

■ ■ Hay situaciones naturales sobre las que resulta inútil la acción de la voluntad.

### Ejemplo

Cuando contamos a un grupo de amigos el argumento de una película, casi todos somos grandes relatores. Con mayor o menor gracia, con más o menos detalles, reproducimos la esencia de la trama con claridad. Estamos actuando de forma automática. Por el contrario, cuando hablamos en público ponemos todo nuestro empeño en no hacerlo mal, en no equivocarnos. La voluntad en lugar de la naturalidad.

El resultado de esta sustitución suele ser la irrupción de un personaje artificial que poco tiene que ver con nosotros. Como dice Reinaldo Polito, experto brasileño en comunicación de gran prestigio internacional<sup>3</sup>:

«Es mucho mejor un orador natural deficiente, que un orador impostado técnicamente perfecto.»

<sup>3</sup> *Cómo hablar bien en público*, de Reinaldo Polito. Traducción al castellano del original en portugués *Como falar*. La edición española está publicada por EDAF, S.A. (2004).

No quiero decir con esto que debemos automatizar nuestros discursos y sus puestas en escena. Cuando hablamos en público poniendo nuestros cinco sentidos en no hacerlo mal, en no equivocarnos, la forma consume buena parte de nuestra energía. Por el contrario, si el orador consigue relajarse en lo más superficial —su voz, su aspecto, la técnica, etc.— se podrá concentrar en lo esencial: comunicar con efectividad un asunto.

Pero este manual aspira a dejar una impronta, una huella en sus lectores por la vía de la utilidad. Si dentro de algunos meses o años usted, lector, ha adquirido rutinas y técnicas que le permiten ser mejor orador, todos sus esfuerzos se centrarán entonces en el fondo olvidándose de la forma. En la fase en la que estamos *la forma es el fondo*.

## 1.10. La relajación

Llegado el momento de la intervención en público tiene que autoimponerse tranquilidad. Si consigue encontrarse cómodo en los momentos iniciales, será sencillo mantener esa línea durante toda la charla. Pero la tranquilidad está reñida con los nervios excesivos. Esos gatos que nos arañan las tripas en los peores momentos, parece que están desbocados.

El corazón se acelera y no hay forma humana de frenarlo. Cuando estamos a punto de un ataque de nervios, basta que alguien

■ ■ **Llegado el momento de la intervención en público tiene que autoimponerse tranquilidad.**

nos diga con toda su buena voluntad «*tranquilo*» para que nos pongamos mucho más nerviosos. Si es el propio orador quien trata de autoconvencerse con una retahíla de «*tranquilízate*» mentales, la cosa tampoco funciona. Hay mejores caminos para dominar los nervios.

### **1.10.1. Ejercicio previo**

Es muy recomendable quemar algunas energías antes de protagonizar alguna situación que nos atenaza y bloquea. El ejercicio físico moderado genera un cansancio muscular leve que rebaja la intensidad nerviosa. Se trata de dar un pequeño paseo o de subir andando las escaleras que conducen a la sala de conferencias. No hace falta correr una maratón o realizar doscientos abdominales.

Sólo hace falta un ejercicio que suelte los músculos y pre-disponga nuestro corazón a la intensidad del momento que nos disponemos a afrontar.

### **1.10.2. Puntualidad**

La impuntualidad se ha de entender como un error tan absurdo como la improvisación. Si coincidimos en calificar las intervenciones en público como situaciones inusuales que nos incomodan, ¿a qué viene crear preocupaciones añadidas? Llegue con tiempo. Prevea cualquier contingencia y cualquier problema que retrase su puesta a punto o la de su material. Es mejor esperar que sufrir.

La puntualidad hace que el tiempo se ponga de nuestra parte.

### **1.10.3. Técnicas de respiración**

Los oradores inexpertos tienen dificultades para controlar su respiración. Se quedan sin aire en mitad de una frase. Si leen un texto no pueden hacer coincidir la necesidad de tomar aire, con los signos de puntuación. Esta dependencia de la respiración provoca angustia y las pulsaciones cardiacas se aceleran.

Entonces respiramos todavía peor: a base de más que llevar aire a nuestros pulmones, pretendemos morderlo, comerlo como si se pudiera ingerir. El oxígeno no pasa de la garganta, aunque tengamos la sensación de respirar correctamente. Como seguimos sin aire aun creyendo que estamos respirando perfectamente, aumentan los nervios y respiramos todavía peor. Si el efecto se prolonga estaremos hiperventilando en lugar de respirar. Hay formas de corregir esta deficiencia:

### La respiración diafragmática o abdominal

Es fundamental en este terreno. Cuando tomamos aire por la boca y la nariz y éste llega a los pulmones, no existe ninguna válvula de salida que podamos regular para controlar la salida del aire consumido. Sin embargo, la respiración diafragmática incorpora un elemento más al ciclo respiratorio: el diafragma. El diafragma es un músculo que se ubica a la altura del abdomen (de ahí que se llame también respiración abdominal). Esta técnica, muy utilizada por los locutores, los actores o los cantantes, consiste en recurrir a una especie de segundo depósito de aire que está en la parte más baja de los pulmones.

La respiración diafragmática se centra en la expansión y contracción del diafragma más que en la elevación de los hombros y el pecho para respirar profundamente. Consume menos energía que la respiración impulsada por los hombros y el pecho.

Cuando respiramos naturalmente, el diafragma se mueve hacia dentro y hacia fuera, dejando más sitio a la caja torácica y a los pulmones para que se expandan.

Resulta bastante sencillo entrenarse para emplear el diafragma en la respiración.

### Ejemplo

Haga una prueba muy sencilla. Túmbese sobre la cama o sobre un sofá. Tome aire y coloque la mano en el abdomen. Si su inhalación es potente y prolongada, llegará un momento en el que aumente el volumen del abdomen. Justo en ese momento estará *tirando de su diafragma* para que éste haga la función de un fuelle respiratorio. Lo estará empleando como receptáculo complementario sobre el que tenemos un mayor control de la salida de aire reciclado por los pulmones. Para conseguir la respiración diafragmática se pueden seguir estos pasos:

- a. Coloque las manos sobre el abdomen e inspire profundamente. Sentirá cómo se desplaza el diafragma, permitiendo la expansión de la caja torácica. Los hombros y el pecho no deberían moverse.
- b. Exhale despacio y sienta cómo el diafragma vuelve a su sitio.
- c. Inspire profundamente de nuevo y concéntrese en la respiración sin utilizar los hombros y el pecho, e intente que la respiración sea pausada y controlada.
- d. Exhale, prestando atención a los mismos factores.
- e. Repita entre cinco y seis veces, unas cuantas veces al día, hasta que el ritmo sea más relajado y natural.

### Un consejo:

La respiración pausada y controlada puede realizarse de varias maneras, pero todas contribuyen a reducir el nivel de estrés y a conseguir que el organismo funcione más eficazmente.

### Ejercicios respiratorios sencillos

1. Tome aire. Reténgalo. Expúlselo suavemente al tiempo que dice con una pronunciación correcta los días de la semana.
2. Tome aire. Reténgalo brevemente. Exhale pronunciando cada una de las cinco vocales.
3. Tome aire. Reténgalo brevemente. Expúlselo pronunciando su nombre completo y sus apellidos. Hágalo de nuevo más despacio.

#### 1.10.4. Técnicas logocinéticas

La boca es nuestra caja de resonancia cuando hablamos. La lengua, los labios, el paladar, las cuerdas vocales y en general las vías respiratorias superiores son las herramientas complementarias. Podemos respirar perfectamente y hablar de forma espantosa.

■ ■ **Podemos respirar perfectamente y hablar de forma espantosa.** Utilizamos una serie de órganos que el habla comparte con la respiración o con una necesidad tan básica como beber y comer. Todos son elementos imprescindibles para que hablemos correctamente. Nuestro organismo establece prioridades en caso de que haya poca energía disponible. ¿Qué quiere decir esto? Es sencillo.

Cuando nos levantamos por la mañana tras un sueño profundo y de varias horas, nuestro organismo se encuentra en plena transición. Durante la noche hemos estado en un modo de consumo mínimo de energía. Una situación parecida a la hibernación de los animales. Cuando al entrar en vigilia



pretendemos despabilarnos, movernos, hablar... son demasiadas tareas para una máquina que está volviendo al modo de funcionamiento pleno. La naturaleza establece prioridades, y hablar no es vital en la mayoría de los casos. Tenemos que hacer algo que ayude a nuestro organismo a acelerar la reactivación.

Para *recuperar la capacidad de hablar a la mayor brevedad*, habrá que engrasar las piezas del mecanismo. Igual que un músculo necesita una sesión de calentamiento antes de alcanzar su máximo rendimiento, la lengua, las mandíbulas y el resto de órganos empleados en la fonación requieren de su propio calentamiento: los ejercicios logocinéticos. Es una forma de atajar, un aviso a nuestro cuerpo mediante el cual le recordamos que hay que hablar y que debemos hacerlo cuanto antes.

Los ejercicios logocinéticos son muy extraños. A una persona no iniciada le parecerán una sucesión de muecas y gestos ridículos. Pero son efectivos y breves. Aunque no es menos cierto que por su naturaleza es preferible acometerlos en la intimidad.

**Ejercicio uno.** Mantenga la boca ligeramente abierta. Mueva la mandíbula inferior hacia arriba y hacia abajo varias veces. Haga lo mismo moviéndola ahora de derecha a izquierda y viceversa. Repita el ejercicio dos o tres veces. Al mismo tiempo que realiza el ejercicio (éste y todos los demás) ha de emitir un ruido gutural continuo de una intensidad no muy alta.

**Ejercicio dos.** Con la boca cerrada, mueva la lengua en todas las direcciones posibles dentro de la boca. Haga dos o tres repeticiones del ejercicio.

**Ejercicio tres.** Abra la boca de forma ostensible. Saque la lengua y muévala en todas las direcciones posibles fuera de la boca. Repita el ejercicio un par de veces.

**Ejercicio cuatro.** Mantenga la boca abierta. Pronuncie la vocal a de forma continuada. Haga lo mismo con cualesquiera otras vocales, en solitario o pronunciadas como sílaba junto con una consonante.

Todos estos ejercicios se harán mejor si se coloca frente a un espejo. Las primeras veces tendrá una sensación de estar haciendo el ridículo. No se apure y concéntrese en la necesidad de preparar cada una de sus intervenciones de la mejor manera posible. Sus gestos le pueden parecer grotescos, pero ha de pensar que cuando se encuentre frente al público, nunca repetirá ese repertorio de muecas y sonidos guturales. Esto queda sólo para usted y dentro de los límites de su intimidad.

Lo que ya no es tan recomendable es realizar estos ejercicios logocinéticos en presencia de terceras personas. Por ejemplo, si los hace en su coche aprovechando el espejo retrovisor en cualquier parada, corre el riesgo de que los demás conductores le tachen de lunático o avisen a la policía.

### **1.10.5. Técnicas básicas de relajación**

Cuando los nervios se apoderan de nosotros es difícil hacerle caso a esa voz interior que insiste, con escaso éxito, en decirnos *relájate*. No somos dueños de las reacciones de nuestro cuerpo. Sudamos, se nos acelera el pulso y nos cuesta mantener la concentración.

Una persona que atraviesa una crisis de miedo ante una intervención en público no necesita a otra persona que le repita

una y otra vez: *tranquilízate*. Es más. Ante cada uno de esos bienintencionados *tranquilo* o *tranquilízate*, el efecto es inversamente proporcional al buscado. La persona preocupada se va poniendo más y más nerviosa ante el siguiente gesto de ánimo. Al final acaba fuera de sí.

Algo similar ocurre con los oradores poco experimentados momentos antes de tomar la palabra. Tratan de insuflarse a sí mismos algo de serenidad y buen juicio. Pero no basta con repetirlo mentalmente o con desearlo. Tenemos que hacer algo más por nuestro cuerpo en aras de recuperar, de verdad, la tranquilidad.

La psicóloga Nieves Jerez<sup>4</sup>, profesora de relajación y control de estrés del Instituto de Empresa<sup>5</sup> imparte clases a los futuros cuadros directivos de las empresas punteras de nuestra economía sobre esta materia. De esas enseñanzas tuyas que antaño yo recibí como alumno interesado he recuperado lo que podríamos llamar un manual urgente de relajación.

Si antes de una charla, conferencia o reunión percibe que la situación se le va de las manos por culpa de los nervios, tenga muy presente que ha de recuperar el control muscular antes de pensar seriamente en poder tranquilizarse. Es una forma de recuperar la consciencia del propio cuerpo previa a otras fases como es el control de la respiración.

---

<sup>4</sup> Nieves Jerez pertenece a Grupo Luria, un gabinete de psicología especializado en psicología clínica y con una gran experiencia en cursos de posgrado relacionados con habilidades directivas muy diversas: desarrollo estratégico de la conducta, rol del directivo, liderazgo, inteligencia emocional o control de estrés.

<sup>5</sup> El Instituto de Empresa es una escuela de negocios ubicada en Madrid. Tiene más de treinta años de experiencia y cuenta con un gran prestigio internacional. De hecho, siempre ocupa puestos de privilegio en las clasificaciones mundiales de este tipo de centros.

Y es que la segunda recomendación bienintencionada de los amigos del orador nervioso es aquella que reza: *respira*. Nos lo decimos unos a otros como si el afectado no hubiese respirado nunca, olvidando que la inhalación y exhalación de aire es algo involuntario. Pero el benefactor se refiere a respira intensamente y te tranquilizarás. Craso error. La relajación es más compleja que ese par de consejos bondadosos.

Pero las técnicas de relajación son incluso más sencillas en su planteamiento. A continuación aparecen recogidos unos cuantos consejos que conforman una guía rápida o de emergencia que servirá para pasar del descontrol más absoluto a una relajación eficiente. No pretendo que si su corazón galopa a 180 pulsaciones por minuto, pase a 60 en un par de minutos. Le estaría engañando y no es mi propósito. Lo que puede conseguir aplicándose esta guía es que su corazón y su mente agitados recuperen su ser, y con ello usted recupere el control de la situación.

Ha de invertir entre tres y cinco minutos. Hará cosas que pueden pasar completamente inadvertidas para quienes le rodeen, si ese fuera su propósito. Acostúmbrese a hacerlo antes de cualquier comparecencia. Estará haciendo una gran inversión en seguridad y aplomo. Se trata de ejercicios muy sencillos:

1. Apriete los puños con fuerza. Cuente mentalmente y despacio de uno a cinco. Luego disminuya la presión, suelte el aire y deje que las manos se vayan relajando. Repita este ejercicio dos o tres veces.
2. Tense los músculos del cuello. Cuente mentalmente y despacio de uno a cinco. Relaje los hombros, suelte el aire y deje que el cuello se vaya destensando. Repita el ejercicio dos o tres veces.

## 1. El miedo a hablar en público

3. Inspire profundamente, aguante la respiración contando de uno a diez al tiempo que tensa los músculos de las piernas en la zona de los muslos. Luego suelte el aire y permita que las piernas se relajen. Repita el ejercicio dos o tres veces.
4. Inspire profundamente. Aguante la respiración contando de uno a diez. Suelte después el aire y deje que el cuerpo se relaje como si estuviera flotando.
5. Respire normalmente contando desde cinco hasta cero en cada serie de entrada y salida de aire.
6. Imagine por último una escena placentera. Céntrese en cualquier imagen que le proporcione tranquilidad o felicidad por el mero hecho de verla o imaginarla.

Tras unos minutos habrá recuperado la ubicación de su cuerpo y el sentido de pertenencia de éste. Ahora ya está preparado para respirar intensamente marcando mucho las inhalaciones y espiraciones. Ahora sí es tiempo del *respira* aquel que le decían sus amigos.

### 1.10.6. Amarre las sensaciones positivas

Resulta muy útil hacer aquello que se suele llamar coloquialmente pensar en positivo. Céntrese en la satisfacción que le produciría el éxito en su empeño de completar una presentación o una conferencia efectivas... o brillantes. Ayúdese a sí mismo. No se imagine como un perdedor, como alguien que no alcanza su objetivo. Visualice el triunfo y sus consecuencias.

La visualización del éxito implica la aprehensión de lo que ese triunfo tenga de bueno para el orador. Es un camino muy

### ESOS DÍAS...

Una mañana en nuestro lugar de trabajo descubrimos que va a ser uno de esos días. Estamos especialmente inspirados y todo nos sale bien. Resolvemos mucha tarea a gran velocidad. Somos muy resolutivos y el paradigma de la eficiencia. Es como si tratásemos de hacer surf en

medio de las olas más grandes del océano, y lo consiguiéramos. No sabemos muy bien cómo, pero seguimos encima de la tabla.

Al día siguiente todo ha cambiado. Las condiciones son las mismas. Incluso las medioambientales y también las personales. Pero nos ocurre todo lo contrario que veinticuatro horas antes: todo el trabajo nos parece mucho y se nos hace un mundo cualquier gestión. Si estuviésemos surfeando, siempre estaríamos debajo de la tabla y superados por las olas.

¿Qué ha cambiado? El control del estrés. Esos días en los que todo es rapidez mental y de reflejos, son aquellos en los que controlamos el estrés sacando partido de su presencia. Está ahí (como el miedo a hablar en público) pero lo superamos. Los días de la ineficiencia y de las montañas de papeles o tareas irresolubles es el estrés el que nos controla a nosotros.

Lo mismo que ocurre con el miedo a hablar en público. Podemos controlarlo, puede controlarnos... pero no puede ni debe desaparecer por completo.

parecido al que se emplea en los cursos de negociación cuando se habla del premio. Igual que en los peores momentos cuando se negocia no se debe perder de vista el objetivo, cuando parezca

## 1. El miedo a hablar en público

que su intervención en público está más cerca de la zozobra que de seguir a flote recuerde que si ha tomado la palabra siempre habrá sido por un motivo que le producirá algún beneficio directo (personal) o indirecto (para su empresa). Ésa es la sensación positiva a la que ha de amarrarse.

***Visualice el triunfo y sus consecuencias.***

