

# Seminario de comunicación

## 3

**Permita que le  
interrumpa...**

...y otros “trucos” de comunicación...

JOSÉ VALENTÍN RAMIREZ CASTANEDO  
Mayo 2.011 - GETAFE (Madrid)

# INDICE

<b>Introducción</b>	<b>3</b>
<b>Elaborar Informes</b>	<b>3</b>
Como escribir un informe técnico o científico.....	3
El ensayo .....	5
Documentos de empresa .....	8
La Presentación.....	9
Repaso Final.....	9
Sistemas de representación.....	11
Lo políticamente correcto .....	11
<b>Acerca del correo electrónico</b>	<b>13</b>
<b>Presentaciones Efectivas</b>	<b>17</b>
Cómo influir en los demás .....	20
Soportes Visuales .....	22
Manejar Preguntas .....	23
Ejemplo de lista de comprobación.....	24
Análisis Post-Presentación.....	24
<b>Hablar en público</b>	<b>26</b>
Cómo controlar los nervios.....	26
La comunicación no verbal.....	27
Storytelling, el poder de las historias.....	30
Resumen: 10 consejos para hablar en público con éxito.....	32
<b>Organizar Conferencias y Reuniones</b>	<b>33</b>
Cómo organizar una conferencia o reunión eficaz.....	33
La moderación de asambleas y reuniones .....	34
<b>La elaboración de encuestas</b>	<b>40</b>
<b>Técnicas de Negociación</b>	<b>46</b>
La negociación según principios .....	46
Los siete elementos .....	47
La preparación de la negociación.....	51
El desarrollo de la negociación .....	51
Técnicas para negociar con éxito.....	53
Las técnicas y habilidades asertivas .....	55
<b>Liderazgo</b>	<b>65</b>
Cualidades o atributos de un líder .....	65
La comunicación del líder.....	66
<b>Relaciones con los medios</b>	<b>70</b>
<b>Permita que le interrumpa y otros trucos...</b>	<b>74</b>
Signos de puntuación .....	76
En conversaciones.. ..	79

El presente documento ha sido elaborado a partir de textos extraídos de internet. Corresponde atribuir al autor sólo la elaboración de la documentación, selección y ordenación de textos, etc.

Las fuentes no se mencionan a propósito, pues algunos textos están reelaborados, contenidos parcialmente, etc. Se quiere invitar además a que aquellas personas que quieran profundizar más en algún tema busquen ellos sus propias fuentes y/o temas de interés.

# Introducción

Este documento es la tercera y última parte de un seminario sobre el mundo de la comunicación. En la primera parte ("En medio de los media") se analiza el mundo de los media e Internet y, por lo tanto, como se reciben las noticias y la información. En la segunda parte ("Como piensas"), se examinan algunas técnicas para mejorar el proceso de elaboración de ideas y su ordenación. En esta tercera parte se expondrá como transmitir mejor las ideas.

Enlazando con el documento anterior enunciaría un principio básico para expresarnos:

Para comunicar correctamente es preciso haber escuchado bien antes. La "exportación de nuestras ideas" o nuestras respuestas a los e-mail, pasan por haber leído (y entendido) bien el correo al que estamos respondiendo. Nuestro interlocutor, nos atenderá mejor si, a su vez, ha percibido de nosotros una escucha **activa** de sus palabras.

## Elaborar Informes

Un texto es un conjunto múltiple de elementos (semánticos, lógicos, y estructurales) que se combinan y superponen para formar una unidad de sentido completo que se inscribe en una situación de comunicación determinada. Debe contar con las siguientes propiedades:

- Adecuación al contexto o situación de comunicación.
- Coherencia temática y estructural.
- Cohesión de los elementos lingüísticos de distinto orden que lo integran.
- Corrección gramatical y ortográfica.

A continuación se muestran algunas recomendaciones a la hora de elaborar informes y otros tipos de textos.

### Como escribir un informe técnico o científico.

En este apartado se proporcionan algunos consejos simples y prácticos para los problemas de inicio y organización de artículos o informes técnicos o científicos.

Primero haga un bosquejo del trabajo enumerando títulos de capítulos, subtítulos y quizás algunas otras notas y comentarios. Una vez que tiene una lista de capítulos y una lista de las cosas que quiere reflejar o mencionar en cada uno, ya se ha dado un gran paso para romper el bloqueo inicial. Cuando se siente a teclear, su objetivo no será ya un informe completo sino algo más simple: escribir un párrafo o una sección acerca de uno de sus subtítulos o temas relacionados.

Tenga por lo tanto escritas las cabeceras de los capítulos y sus notas o referencias que pretende contengan. En ocasiones mientras hace algo en un capítulo o apartado pensará "...debo hacer una referencia para discutir esto en el apartado de .." y pondrá una nota para hacer eso en ese apartado. O puede pensar en algo interesante o pertinente para ese apartado. Cuando vaya a trabajar en cada capítulo, cuantas más notas haya acumulado, más fácil será escribirlo.

Como estará trabajando sobre un soporte informático (Word, OpenOffice o similar), según vaya trabajando, haga un respaldo de sus archivos al menos cada dos horas. Intente conservar varias versiones (con nombres distintos). Nada hay más desolador que perder el trabajo de dos o tres horas o, aún peor, días.

Es conveniente tener una salva en internet (por ejemplo como fichero adjunto de una carta que nos autoenviamos (o que tenemos en modo borrador) o en una zona de almacenamiento web.

El texto debe ser claro. La buena gramática y la escritura reflexiva harán el documento más fácil de leer. Frases y palabras cortas y simples son generalmente mejores que las largas. Algunas personas usan "en este momento del tiempo" en lugar de "ahora". Sin embargo, cualquier lector u oyente preferirá la segunda expresión.

Una opción importante es decidir entre la voz activa y la voz pasiva. La voz activa ("medí la frecuencia") es más simple, y pone en claro lo que hacía y lo que hicieron otros. A menos que usted sea un esquizofrénico use la primera persona del singular, no del plural. La voz pasiva ("se midió la frecuencia") hace más fácil escribir frases antigramaticales o

sentencias torpes. Por ejemplo, la frase "después de estar considerando todo estos materiales posibles, Plutonio fue seleccionado" implícitamente atribuye conciencia al plutonio. Esta opción es una cuestión de gustos: Es preferible el tiempo activo porque es más claro, más lógico y hace atribuciones simples.

### **La estructura del informe**

Se describen a continuación las partes que un informe científico o técnico debe llevar. Naturalmente en función del tema concreto o a quién vaya dirigido el contenido, algunas secciones pueden eliminarse o ser menos exigentes con estructuras, citas, etc. Si el artículo es para publicarse en una revista, diario, o ser distribuido fuera de nuestro control, hay que ser muy escrupuloso con las referencias citas, etc. Conviene dejar claro qué es de elaboración propia y qué es cita de personas o instituciones ajenas. Un documento interno, puede ser menos riguroso en la elaboración de sus referencias.

### **Las partes del informe son:**

#### Introducción

La introducción debe responder a la pregunta de "porqué se ha hecho este trabajo". Describe el interés que tiene en el contexto del momento, los trabajos previos que se han hecho sobre el tema y qué aspectos no dejan claros. La Introducción no debe ser muy extensa.

Es conveniente que el último párrafo de la Introducción se utilice para resumir el objetivo del documento.

¿Cuál es el tema y porqué es importante? Exponga el (los) problema (s) tan simple como pueda.

Sobre todo en la introducción, no sobrestime la familiaridad del lector con su tema.

La introducción debe ser interesante. Si aburrió al lector en ella, entonces será improbable reavivar su interés en las secciones siguientes.

Es imprescindible revisarla al final de haber escrito el documento entero. Es posible que haya incorporado cosas que quiera hacer referencia en la introducción o viceversa, ha mencionado cosas en la introducción que después no ha desarrollado en el documento.

#### Material y Métodos

En esta sección, especialmente orientada a trabajos científicos, se responde a la pregunta de "cómo se ha hecho el estudio". La sección de material y métodos se organiza en cinco áreas:

Diseño: se describe el diseño del experimento (aleatorio, controlado, casos y controles, ensayo

clínico, prospectivo, etc.)

Población sobre la que se ha hecho el estudio. Describe el marco de la muestra y cómo se ha hecho su selección.

Entorno: indica dónde se ha hecho el estudio (hospital, ciudad o barrio, escuela, etc).

Intervenciones: se describen las técnicas, tratamientos (utilizar nombres genéricos siempre), mediciones y unidades, pruebas piloto, aparatos y tecnología, etc.

Análisis estadístico: señala los métodos estadísticos utilizados y cómo se han analizado los datos.

La sección de material y métodos debe ser lo suficientemente detallada como para que otro autor pudiera repetir el estudio y verificar los resultados de forma independiente.

#### Resultados

Esta sección debiera ser la más simple de redactar. Incluye las tablas y figuras que, por sí solas, deben poder expresar claramente los resultados del estudio. Hay editores de revistas importantes que afirman sin ambages que el mejor texto para esta sección debiera ser simplemente: "los resultados del estudio se pueden ver en la Tabla 1".

Los resultados deben cumplir dos funciones:

- Expresar los resultados de los experimentos descritos en el Material y Métodos.
- Presentar las pruebas que apoyan tales resultados, sea en forma de figuras, tablas o en el mismo texto.

Los resultados deben poder ser vistos y entendidos de forma rápida y clara. Es por ello por lo que la construcción de esta sección debe comenzar por la elaboración de las tablas y figuras, y sólo posteriormente redactar el texto pertinente en función de ellas.

#### Discusión

Esta sección es el corazón del manuscrito, donde la mayoría de los lectores irán después de leer el resumen y la sección más compleja de elaborar y organizar. Algunas sugerencias pueden ayudar:

Comience la Discusión con la respuesta a la pregunta de la Introducción, seguida inmediatamente con las pruebas expuestas en los resultados que la corroboran.

Escriba esta sección en presente ("estos datos indican que"), porque los hallazgos del trabajo se consideran ya evidencia científica.

Saque a la luz y comente claramente, en lugar de ocultarlos, los resultados anómalos, dándoles una explicación lo más coherente posible o simplemente diciendo que esto es lo que ha encontrado, aunque

por el momento no se vea explicación. Si no lo hace el autor, a buen seguro lo hará el editor, "la competencia" u otro colega.

Especule y teorice con imaginación y lógica. Esto puede avivar el interés de los lectores.

Incluya las recomendaciones que crea oportunas, si es apropiado.

Y, por encima de todo, evite sacar más conclusiones de las que sus resultados permitan, por mucho que esas conclusiones sean menos espectaculares que las esperadas o deseadas.

### El título

El título debe ser corto, conciso y claro. Los más efectivos tienen menos de 10 palabras y no deben incluir abreviaturas ni acrónimos. Todos los acrónimos utilizados en el texto deben ser seguidos, la primera vez que se mencionan, de un paréntesis con su significado. Es aconsejable que el título sea escrito después de redactar el núcleo del manuscrito (introducción, material-métodos, resultados y discusión). Los títulos pueden ser informativos ("Alta incidencia de infartos de miocardio en fumadores") o indicativos ("Incidencia del infarto de miocardio en fumadores").

Muchos autores de tesis incluyen una página de agradecimientos a quienes los han ayudado directa o indirectamente a la elaboración de la tesis o texto.

### El resumen

De toda su tesis esta parte será la más ampliamente publicada y la más leída. Es mejor escribirla hacia el final, pero no en el último minuto, porque requerirá probablemente de varias relecturas.

El resumen da una visión de conjunto del trabajo. Si se trata de trabajos de revisión, el resumen suele ser descriptivo (describe brevemente cuál es el contenido del trabajo y no menciona resultados ni conclusiones); si se trata de trabajos originales, el resumen es comprensivo (informa brevemente de todas las secciones del trabajo, incluyendo resultados y conclusiones).

Los errores más frecuentes en la redacción del resumen son:

- no plantear claramente la pregunta o tema a la que responde el trabajo
- ser demasiado largo
- ser demasiado detallado

El resumen es el vehículo idóneo de la actividad científico-informativa frente a la dispersión y profusión de la información. Sus principales objetivos son:

- Difundir, seleccionar y buscar información.
- Conocer el documento con suficiente precisión.
- Servir de anticipo del documento original, permitiendo a los usuarios decidir sobre la conveniencia o no de consultar el texto original.
- Actualizar los conocimientos del especialista sobre los desarrollos habidos en su campo teórico, ahorrándole tiempo y esfuerzo.
- Facilitar el aprendizaje.

Un buen resumen debe ser:

**CLARO:** con un contenido preciso, utilizando términos precisos para alcanzar la máxima plenitud de significado con el mínimo de palabras.

**CONCISO:** el resumen es una condensación de la información de tamaño limitado y ha de ser corto.

**FIEL:** reflejando los elementos esenciales del original sin aportar ideas nuevas.

**DIRECTO:** destacando el contenido principal del documento y distinguiendo entre la información esencial y la anecdótica.

**OBJETIVO:** el resumen no debe calificar ni interpretar el contenido documento original.

**METÓDICO:** ordenado siguiendo la estructura esquemática del documento original. En el caso de los documentos científicos responde al tipo OMRC (Objetivos, Metodología, Resultados y Conclusiones)

Hay una serie de normas y estándares principalmente basados en las normas de Vancouver (medicina) para la presentación de tesis científicas. No obstante, en función del destino del trabajo es posible que deba preguntar sobre cual es la más adecuada (especialmente si el trabajo va destinado a su publicación en una revista).

## El ensayo

Llevar el nombre de "ensayos" escritos relativos a muy diversos campos: historia, ciencia, filosofía, política, etc.

A veces tienen carácter narrativo, otras más bien anecdótico, o bien llevan alguna intención aleccionadora, a manera de mensaje.

Además de la temática, existen otros rasgos que se presentan muy diferenciados entre los textos llamados ensayos: la extensión oscila entre algunas pocas páginas y varios cientos de ellas; la rigurosidad de los planteamientos va desde un análisis impresionista hasta un detallado marco conceptual; el vehículo de comunicación puede ser desde el periódico, hasta el voluminoso libro, pasando por la conferencia o un trabajo de graduación.

Otro de los rasgos de la mayoría de los textos denominados ensayos es presentarse como aproximaciones, como esbozos iniciales.

Lo cierto es que esta clase de materiales, a pesar de la tradicional modestia de los autores, constituye uno de los principales recursos de la cultura moderna. Por su medio es que se debaten las ideas más influyentes, se conocen los últimos aportes de la ciencia, se forma opinión, se produce discrepancia productiva. Inclusive, como se ha visto, el más conspicuo científico abandona, a ratos, los rigurosos procedimientos de comunicación de su disciplina y toma la particular herramienta del ensayo para tratar de otra manera su objeto de estudio.

Una de las definiciones de ensayo dice que "el ensayo es literatura de ideas". Esto significa que a la preocupación estética y la creación de recursos expresivos se suma al afán utilitario.

Otra de las definiciones es la atribuida a J. Ortega y Gasset: "El ensayo es la ciencia sin la prueba explícita". Con esto se subraya que no es un discurso irresponsable sino un texto que obvia el aparato teórico y la aridez de las fórmulas y cuadros con el fin de aumentar la facilidad de lectura y la capacidad explicativa.

### **Ventajas y contenidos del ensayo**

Uno de los rasgos del ensayo es su agilidad. Esto quiere decir su sencillez productiva, su capacidad de comunicar en forma directa. Como no hay por que evidenciar el proceso de investigación seguido no es necesario subdividir detalladamente el escrito; en vista de que no se leen los ensayos para conocer datos sino las implicaciones de estos. Por ello valen más las ideas que sus representaciones. No son necesarios las fórmulas, los cuadros y los gráficos aunque la libertad del género permite incluirlas ocasionalmente.

La brevedad puede declararse una virtud del ensayo. No obstante hay largos ensayos suficientemente virtuosos. La corta extensión permite publicarlos con mayor facilidad, obtener mayor número de lectores, producir un efecto más directo, escribirlos más rápidamente y con la adecuada oportunidad.

El ensayo trata de cualquier tema. La diferencia con respecto a la expresión científica convencional y con la literatura propiamente dicha es la particularidad de ese tratamiento.

El primer rasgo que al respecto debe observarse es la función ideológica. Son múltiples las definiciones de ideología; en las ciencias sociales predomina una visión negativa de este rasgo: falsa conciencia, visión interesada, deformación, limitación. Un concepto de ideología que podría ser aceptado en forma general es el de concepción de la realidad desde una

perspectiva particular. Si se considera que esta perspectiva es la del escritor, podría inferirse que no es la de la ciencia, la cual es una práctica que no tiene por qué coincidir con la de individuos en particular. Por ello es que se suele oponer ideología a ciencia. Efectivamente, el ensayo es ideológico en la medida que no se ciñe a la ciencia sino que busca trascenderla o antecederla.

Por otra parte, la función ideológica se manifiesta en el texto como un afán que tiene el escritor de persuadir con respecto a su manera de ver las cosas.

### **Preparación de ensayos**

Las siguientes son algunas recomendaciones, derivadas de la observación de la buena práctica, para la preparación de ensayos.

#### 1. Establecimiento de la intención

En cualquier trabajo de redacción se parte de una clara determinación de su propósito. Este requisito permite saber si lo que se requiere es un ensayo u otro tipo de escrito; también ayuda a concretar el enfoque que debe darse, el nivel, los recursos por aplicar, etc. Es muy corriente que el escritor deslice en los primeros párrafos de su escrito la intención.,

Ejemplo:

*Nos proponemos, en las páginas siguientes, describir a grandes rasgos la labor de los físicos que corresponde a la meditación pura del investigador (A. Einstein 1943)*

En los textos más breves, ensayos periodísticos o de carácter más literario, no es tan frecuente que la intención se haga explícita. No obstante es imprescindible que quien se dispone a preparar uno lo haga como primer paso.

#### 2. Investigación bibliográfica

Un segundo paso en el proceso de producción de un ensayo es investigar los contenidos que se desea desarrollar. La bibliografía es la base de esta labor. El objetivo es ampliar criterio, contrastar con posiciones ajenas, conocer los antecedentes de la discusión al respecto.

Las ideas derivadas de la bibliografía pueden ser muy importantes pero es necesario que lo sean aún más las del propio ensayista. Por tanto, la revisión que se haga debe realizarse en función de un planteamiento base e ir incorporando, para ilustrar, contrastar o comparar, las ideas de otros autores.

#### 3. Elaboración del diseño

En literatura se denomina diseño a la disposición que el autor decide darle a la información del texto. Es realmente el producto de su creatividad. Diseño del ensayo podría ser, por ejemplo, la decisión de

empezar por un planteamiento general para incluir, posteriormente, los argumentos; presentar detallados antecedentes y pasar luego a una rápida resolución: desarrollar, una por una las partes del planteamiento; etc.

La forma en que el escritor disponga sus ideas en el texto puede ser muy personal. Por tal razón podría resultar innecesaria para muchas personas una sugerencia al respecto. No obstante, para efectos didácticos, se pueden repasar algunos conceptos:

Motivación. Ningún discurso sería escuchado ni material escrito alguno leído, si su receptor no tuviera motivación. La oratoria clásica perpetuaba la necesidad de preparar el alma del auditorio y ganarse su benevolencia en una sección inicial que llevaba el nombre de exordio. El periodismo moderno propone hacer una entrada llamativa, que capte el interés. El ensayo puede aprovecharse de esos consejos. Ejemplo:

*Un fantasma recorre Europa: el fantasma del comunismo. Todas las fuerzas de la vieja Europa se han unido en santa cruzada para acosar a ese fantasma: el papa y el zar, Metternich y Guizot, los radicales franceses y los polizontes alemanes. (Marx y Engels. "El manifiesto comunista")*

Con frecuencia, el papel de captar la atención del lector se realiza por medio de una cita textual. Esto es lo que se denomina un epígrafe, y se ubica, resaltado, en la parte superior del escrito, después del título.

Proposición. En el discurso clásico esta es una breve mención de la tesis general que se pretende impulsar. Ese recurso suele presentarse en los primeros párrafos del ensayo. Ejemplo:

*Así, pues, mi propósito no es enseñar aquí el método que cada cual debe seguir para conducir bien su corazón, sino solamente mostrar de qué manera he tratado yo de conducir el mío. (R. Descartes. El discurso del método)*

División. Un procedimiento que en el discurso y en el texto relativamente extenso ayuda mucho, es enumerar los asuntos que se tratarán. La división o mención de los puntos por tratar predispone a la comprensión y permite seguir el hilo expositivo.

Desarrollo. Cada uno de los puntos propuestos para el ensayo se desarrollará en el orden que convenga.

Recapitulación. Debe disponerse un espacio para repasar los aspectos fundamentales del desarrollo del ensayo. Esto puede hacerse dentro de un apartado que se llame "conclusión" o no, pero debe estar al final del trabajo con el fin de atar los cabos sueltos.

#### 4. Elaboración del esquema

Una vez establecido el diseño, valga decir que la forma de organización general del ensayo, es conveniente preparar un esquema de redacción.

Bajo cada uno de los grandes asuntos (motivación, proposición, división, desarrollo, recapitulación) pueden irse apuntando las ideas que allí se considerarán. De paso, cabe estudiar la posibilidad de introducir algún tipo de subdivisión del escrito mediante títulos. No obstante, en los textos relativamente breves no se suele incluir ningún tipo de separaciones.

Dentro de cada apartado propuesto puede pensarse en algún tipo de ordenamiento de las ideas: presentarlas cronológicamente, en orden causa-efecto, de manera comparativa, etc.

El esquema es una herramienta imprescindible para la generación de un texto amplio. El tiempo invertido en su perfeccionamiento y desarrollo se va a recuperar con creces en el proceso de redacción.

#### 5. Redacción

Con base en el esquema preparado y todas las felices improvisaciones que surjan, se inicia la redacción. Lo normal es que se requieran varios borradores sucesivos. El resultado, de acuerdo con un generalizado precepto de redacción, puede guardarse algunos días entre una versión y otra.

No es de extrañar que resulte necesario hacer grandes correcciones, modificaciones del orden, supresiones, ampliaciones, etc. Conviene aceptarlas con resignación y estar en capacidad de renunciar a amplios fragmentos otrora considerados perfectos, o tener que redactar nuevo material para ampliar un asunto.

A continuación se tratan algunos recursos específicos de redacción.

El orden es el criterio con que se clasifica la información en un texto. En los escritos de carácter práctico, los órdenes más corrientes en el ensayo son tres: cronológico, causa-efecto, comparativo.

Se denomina orden cronológico al que permite distribuir la información según el criterio del tiempo. Esta forma de organizar la información domina la referencia de hechos históricos, los procesos de elaboración o transformación de productos, etc.

El orden cronológico se caracteriza por una serie de nexos que ayudan a reforzarlo: inicialmente, posteriormente, luego, finalmente, de inmediato, después, con posterioridad, con anterioridad, al principio, seguimiento, al final.

Por otra parte, lleva el nombre de orden comparativo el procedimiento de relacionar la información según semejanzas y diferencias. Es una manifestación típica de todos los razonamientos de contraste.

El orden comparativo se refuerza en el texto por medio de enlaces como los siguientes: por otra parte, más bien, contrariamente, a diferencia de, no obstante, sin embargo, en contraposición, en cambio, etc.

Por otra parte, se llama causa-efecto una manera de ordenar un texto en el que se mencionan las razones y las consecuencias de una situación.

El orden causa-efecto se evidencia, entre otros, por medio de los siguientes enlaces: por tanto, en consecuencia, debido a ello, por esto, como resultado de ello.

El uso de enlaces en la redacción ayuda a ilustrar mejor las relaciones entre las ideas; no obstante, es necesario tratar con mesura este recurso para no recargar el texto.

La retórica es la técnica del bien decir, de dar al lenguaje eficacia para deleitar, persuadir o conmover. Se le asocia generalmente con la oratoria, por ser este arte pionero en la preocupación de utilizar todos los medios posibles para lograr su efecto persuasivo. El ensayo, por ser una forma de literatura en la que sobresale el afán de convencer, tiene a la retórica como uno de sus medios principales. A continuación se tratan algunos recursos que pueden aplicarse en el ensayo:

Sentencia. Es la exposición breve y enérgica de una enseñanza profunda.

Gradación. Se colocan las ideas en forma ascendente o descendente.

Paradoja. Reúne ideas al parecer contradictorias para poner más de relieve la profundidad del pensamiento.

Antítesis. Contraponen unos pensamientos a otros, unas palabras a otras para que resalte más la idea principal.

Interrogación. Expresa el efecto en forma de una pregunta cuya respuesta no se ignora.

Hipérbole. Exagera una verdad para inculcarla con más fuerza.

Prosopopeya. Da vida a los seres inanimados.

En el ensayo las figuras retóricas deben usarse con mesura y plena justificación. Es necesario que estén al servicio de las ideas fundamentales que se

quieren impulsar.

### Estilo del ensayo

El ensayo es un género moderno. Es por tanto un producto en el que se refleja el sentido práctico contemporáneo. En consecuencia, su lenguaje debe ser directo pero sin perder elegancia; su forma demanda sencillez aunque con cuidado de la rigurosidad; su contenido exige información precisa, pero rechaza el detallismo superficial.

El ensayista dirá lo que tenga que decir y callará lo innecesario. Planeará meticulosamente su planteamiento y lo expresará en el mínimo de palabras posible.

Le corresponderá garantizar su escrito contra la retórica innecesaria, la vaguedad, la repetición, la inconsistencia. Con ese fin debe planear, investigar, ejecutar y revisar su trabajo.

## Documentos de empresa

Al escribir, mucha gente intenta impresionar. Utiliza frases largas y complicadas juntamente con palabras enrevesadas. De hecho, estas frases no impresionan en absoluto, más bien lo contrario.

Sus lectores no están para ponerle nota, intentan decidir si la idea o el producto que les propone les interesa. Desean que la lectura sea fácil y directa, para así poder concentrarse en el contenido, en lugar de en el estilo.

Y en esto reside el quid de la cuestión. El secreto de una buena redacción pasa por conseguir una propuesta sencilla y fácil de leer. Usted no es James Joyce, el director general no va a llevarse su propuesta para echarle un vistazo en la playa, durante sus vacaciones, cuando sienta la necesidad de reflexionar o de leer algo inspirado.

Sus lectores buscan que el mensaje sea claro y sencillo. No les impresionará con una redacción "brillante". Si sus frases son cortas y sencillas, le estarán profundamente agradecidos. De todos modos, es más que probable que no entiendan la mitad de esas palabras tan largas que otros utilizan, y hacerles sentir ignorantes e incompetentes no le va a granjear su simpatía.

Por regla general, si no emplea una palabra en su lenguaje diario, no la use en la propuesta. Si no acostumbra a decir: "Permítame que llame su atención sobre el punto antes citado..." no lo escriba. Simplemente ponga: "Como ya he mencionado antes..."



Por lo tanto, la primera regla de una buena redacción es escribir de forma sencilla. Aunque el argot se está imponiendo en todos los ámbitos, le recomendamos que utilices un lenguaje normal.

Evite los tópicos. El abuso de frases hechas hace que éstas pierdan significado y que el lector las obvie. Piense que si recurre a expresiones como "cubrir las necesidades del cliente" o "una amplia variedad de productos y servicios", su argumentación perderá fuerza. Casi siempre hay un modo mejor de decir lo mismo sin variar la frase. En lugar de "una amplia variedad de productos y servicios", por qué no los cita o, por lo menos, los sugieres: "cerca de treinta vehículos diferentes, desde deportivos de dos puertas hasta camiones de cuatro toneladas". Queda mucho más claro, y la frase proporciona al lector una imagen más precisa (además, también cambia sustantivos abstractos "productos" y "servicios" por sustantivos concretos).

No emplee frases grandilocuentes. El lenguaje comercial está lleno de frases grandilocuentes y vanas. Utilizarlas tiene el inconveniente de que el lector corre un mayor peligro de perderse en la frase o que le parezca que su mensaje es como el del resto, lo que merma considerablemente el interés del documento. Dicho de otro modo, esas frases no le ayudarán a parecer una persona de mente despierta y un jefe dinámico.

Evita asimismo las siguientes expresiones: "Existe una expectativa razonable de que... (probablemente)"; "Debido a la situación... (dado que)"; "Ante esa eventualidad... (sí)"; "Tomando en consideración factores como.. (considerando)"; "Antes del momento en que... (antes de)".

Descarte los términos neutros. Palabras como "alterar", "afectar" o "expresar". Trate de utilizar un lenguaje más interesante y lleno de vida. Así, en lugar de "el nuevo horario alteró la productividad", escribe "mejoró" o "disparó".

Cuando cite cifras cuidado con el termino "asciende a". En lugar de decir las victimas de tráfico ascendieron a 45. Será mas correcto decir las victimas de tráfico descendieron a 45 (con respecto a las 53 del año pasado)..

Adecue el estilo al lector. Se entiende que es un concepto aproximado. No se pretende que escriba como lo haría el lector, sino que le tenga en cuenta. Adaptar su estilo al del lector es una de las formas subliminales de mostrarle que está de su lado, ya que éste siente que pertenecéis al mismo tipo de personas.

Si duda si una frase es la indicada para el estilo y la personalidad del lector, vaya sobre seguro. Si no se le ocurre una alternativa segura que diga lo mismo pero de forma más suscinta, utilice el truco siguiente: imagine que estás haciendo una presentación en una

sala llena de público (lo que, después de todo, no es más que una propuesta oral en lugar de escrita). Si utilizaría esa palabra o esa frase en una presentación, incluyala sin miedo en su propuesta. De lo contrario, absténgase.

## La Presentación

No existe obligación para un ensayo o tesis, de ser una obra maestra de publicación. Su tiempo puede ser más productivo si lo emplea en mejorar el contenido, mucho más que en la apariencia. Pero piense que una buena presentación, invitará a una lectura más agradable.

Actualmente hay suficientes medios técnicos informáticos para ayudarle a hacer una buena presentación. Nos referimos a hardware como impresoras o escaners o al software de diseño, dibujo, etc.

Un diagrama, un dibujo, una tabla, una fotografía y en general una figura habla por si sola. No es necesario redundar en explicaciones que las mismas figuras o ilustraciones muestran con alta propiedad.

No ponga más figuras (dibujo, tabla, diagrama, fotografía, sonido, video, etc.) que las necesarias. Deben estar correctamente construidas según las normas. En el texto refiérase a ellas solo en el sentido de aclarar lo que no resulta obvio, de su sola inspección.

No pienso que haya una correlación fuerte entre cantidad y calidad. No hay necesidad de dejar grandes huecos de papel, para hacer la tesis más voluminosa. Los Lectores no apreciarán grandes cantidades de texto vago o innecesario.

En cada documento, ponga un pié de página que indique el título y versión del mismo, así como el número de página vigente en contraste con el total de ellas. (vea un ejemplo en este mismo documento).

Es mucho más efectivo la separación entre párrafos, que la sangría de la primera línea de un párrafo (entre 2 y 5 caracteres), destinado a facilitar una rápida ubicación visual de los párrafos, durante la lectura.

## Repaso Final

Una vez elaborado el documento haga una última revisión en la que puede mejorar el mismo siguiendo estas formas de mejorar la comprensión del texto:

1. Elija las palabras (uso preciso, apropiado, familiar, palabras concretas)
2. Evite jerga (difícil de entender). Si utiliza acrónimos, la primera vez que los use ponga

su significado.

3. Utilice formas verbales activas y evitar las pasivas (más cortas, más claras, más interesante, más directo, más potente, más fácil de entender).

Pasiva: "Este método fué recomendado por Antonio"

Activa: "Antonio recomienda este método".

Para estar seguro de que utiliza un verbo en voz activa, pregúntese quién lleva a cabo la acción y colóquelo en primer lugar. Si fuese pisoteado por un elefante, el elefante es quien lleva a cabo el pisoteo. Inicie la frase con el sujeto y, entonces, logrará una frase mucho más natural: el elefante me pisoteó.

4. Utilizar verbos en vez de nombres (hacen las frases más potentes y fáciles de entender). Ej. "Analicamos los datos" en vez de "Realizamos un análisis de los datos"

5. Tome acciones para reducir el escrito:

- Eliminar palabras redundantes si el significado ya está claro. Ej: Utilizar trimestral en vez de un periodo de tres meses Utilizar 1999 en vez de durante todo el año 1999

- Eliminar las palabras que no digan nada (absolutamente, realmente, algo)

- Sustituir una palabra única por una frase. Ej.:

En el presente > Ahora

Debido al hecho de que > por que

Puede ser por que > Quizás

Tener en consideración > Considerar

6. Revise la longitud y estructura de las frases. Intente frases cortas y simples. Poner la idea más importante al principio de la oración. Revise el título. No hay recomendaciones concluyentes sobre su longitud. Si un título largo no cabe en una sola línea, hay que cortarlo. A menudo podemos eliminar algunos nombres. Ejemplo:

#### Original

*Informe de evaluación de la actuación de extensión de la electrificación en la provincia de Lugo.*

#### Reformulación

*Evaluación de la electrificación en la provincia de Lugo.*

De los tres sustantivos eliminados (informe, actuación y extensión) sólo el último aporta un matiz semántico que podría ser relevante en algún contexto: no es igual una electrificación que una extensión de la electrificación. Pero posiblemente evaluación de la electrificación baste para titular bien el documento.

También podemos acortar los títulos largos añadiendo un subtítulo debajo, marcado con tipografía inferior.

7. Revise o realice enmarcados.

Usando técnicas de enmarcado, podemos enfocar la atención de la gente dentro de un campo de significado.

Los marcos son las nociones abstractas que sirven para organizar o para estructurar significados sociales. Los marcos influyen la percepción que tienen las audiencias respecto de las noticias que se les presenta. Esta forma de agenda predefinida no sólo informa qué pensar de un tema (teoría de la agenda predefinida), sino que también indica cómo pensar sobre ese tema.

"Framing" (su terminología anglosajona) es una calidad de comunicación que conduce a otros a aceptar un significado en lugar de otro. Es el proceso por el cual una fuente de comunicación puede definir y puede construir una controversia política o pública de un tema.

El Enmarque no tiene que ser una mala cosa, y es de hecho una parte inevitable de la comunicación humana. No debe verse (aunque a veces ocurra), como una herramienta de comunicación mediante la cual reforzamos más aquellas cosas que nos parecen más relevantes de nuestro mensaje.

8. Realice una portada adecuada.

La portada incluye los datos que permiten identificar un documento: título, autor, editorial o empresa, fecha, etc. No se debe confundir con la tapa o cubierta anterior, que es sólo un revestimiento de cartulina, cuero o cualquier otro material que encuaderna un escrito. Tampoco hay que confundir las portadas de libros, discos y otros productos comerciales, que suelen ser atractivas -pero que llevan poca información-, con las portadas de los escritos profesionales, más especializadas y caseras.

Muchos documentos profesionales suelen tener portadas vacías con sólo el título, el autor, la fecha y la entidad en la que se desarrolla.

En determinados ámbitos internos (de empresa, partido, etc) es aconsejable portadas que incluyan, si es posible, el resumen del contenido (4 o 5 líneas), la lista de distribución y el índice abreviado. Las ventajas de esto son:

- Permiten hacerse una idea completa del documento con una ojeada, sin tener que ir al interior .
- Integran elementos con funciones específicas: el resumen sintetiza los datos más relevantes, el índice permite localizar dónde está

cada dato y la distribución ofrece la lista de lectores que acceden al escrito.

- Permiten identificar los escritos y distinguidos entre sí con más facilidad que las portadas desnudas, en las que sólo varía el título, la fecha y el número de documento.
- Pueden combinarse con unas tapas o cubiertas más austeras -y transparentes- que protejan físicamente al documento y que lo presenten con elegancia.

En definitiva, las portadas informativas ahorran tiempo al lector y facilitan la tarea de leer y trabajar el escrito..

## Sistemas de representación

Cada disciplina ha desarrollado sus propios sistemas de representación. La geografía hace mapas orográficos; la geología, mapas geológicos; la meteorología, mapas de presiones; la demografía, pirámides de edad; la genética, mapas de cromosomas. Pero hay algunos recursos que comparten muchas disciplinas, como los gráficos, los dibujos lineales o los esquemas. La tabla de funciones de los recursos visuales ofrece algunas ideas.

## Lo políticamente correcto

Este es un asunto que despierta pasiones, independientemente del punto de vista. Pero, de hecho, lo que importa no es su opinión sino la del lector. Si duda, vaya sobre seguro. Así que, asegúrese de que en su propuesta no se encuentren argumentos que impliquen discriminación por cuestiones de raza, de edad, de sexo o de cualquier otro factor.

Lo más difícil es evitar los argumentos machistas. El resto de asuntos considerados políticamente incorrectos son más fáciles de obviar. Pero hablar de personas reales sin hacer distinciones de género puede resultar complicado. Por ejemplo: Utilice el plural. En lugar de *"El país espera que cada hombre cumpla con su deber"* escriba *"El país espera que todos cumplan con su deber"*.

El uso simultáneo de "él/ella" u "o/a" es políticamente correcto aunque suele llamar demasiado la atención y no siempre es lo más indicado. La Real Academia no lo considera necesario para abarcar a ambos géneros. Por ello, quizás lo que permite una fácil lectura es indicarlo al principio pero no reiterarlo en cada ocasión del escrito. El uso de @ como en *ciudadan@s* o *trabajador@s* está totalmente desaconsejado por dificultar enormemente la lectura

## Funciones de recursos visuales

<b>Si tienes que:</b>	<b>usa:</b>	<b>por ejemplo:</b>
Mostrar cómo es un objeto de la realidad:	fotografías, dibujos, representaciones virtuales	paisajes, animales, vegetales, microbios, aparatos
Identificar o destacar algunos aspectos o rasgos de un objeto.	dibujos lineales, esquemas o gráficos <i>ad hoc</i>	instrucciones de uso de un electrodoméstico
Dar una visión global de datos simples: porcentajes, evolución, tendencias, etc.:	gráficos de tarta, barras, curvas	resultados electorales, encuestas, estudios estadísticos
Comparar datos numéricos: resultados de investigación, estadísticas:	tablas y gráficos	resultados de una auditoría, memorias anuales, ganancias y gastos
Comparar elementos; contrastar dos conjuntos (causas y consecuencias, preguntas y respuestas):	columnas dobles	tablas dependientes e Independientes. Ej: Izquierda-derecha Capitalismo-Socialismo Nuclear-Eólica
Explicar un proceso secuencial, con operaciones, recorridos, resultados, opciones:	diagramas de flujo, organigramas	proceso de elaboración de un taller, o de gestión de calidad de una empresa
Clasificar grupos de elementos en jerarquías, planes o grupos diversos:	árboles y esquemas de	especies animales, genealogía de lenguas, caracteres tipográficos

y además no responder en absoluto a las recomendaciones de la RAE.

#### Explique claramente.

¿Conoce el ejercicio que consiste en explicar qué es una escalera de caracol sin utilizar las manos? En algunas ocasiones puede incluir diagramas o dibujos en la propuesta, pero nunca cuando trate de explicar un concepto abstracto. Es más, como no estará presente cuando los lectores lean el documento, no podrán pedirle que repita algo, como ocurriría en una presentación.

Una de las soluciones que mejores resultados da es emplear ejemplos. Un buen ejemplo puede marcar la diferencia a la hora de comprender un concepto complejo. Por ejemplo, hace poco nos referimos a los sustantivos concretos. Si no supiera lo que es un sustantivo, no entendería nada. Bastaría con que citara un ejemplo o varios (coche, perro, vacaciones, teléfono, periódico) para que comprendiese la idea.

Existen mecanismos de gran valor ideados para explicar ideas abstractas. Las analogías suelen

iniciarse con un "es como...". Imaginemos que trata de explicar el funcionamiento de los glóbulos blancos. Podría decir: "es como si el torrente sanguíneo fuese un río infestado de pirañas. En cuanto aparece un elemento extraño, las pirañas lo atacan sin piedad y lo devoran para después volver a nadar plácidamente".

Es difícil pecar por exceso de ejemplos. Puede que algo que es evidente para usted, no lo sea para otros, por eso, si cree que el lector podría entender mejor el concepto con la ayuda de un ejemplo, no dude en facilitárselo.

La clave del uso de ejemplos, metáforas y analogías es saber cuándo conviene sacarlas a colación. Si está escribiendo sobre un nuevo medicamento que trata problemas de corazón y su público es un grupo de consultores senior especializados en enfermedades cardíacas, no tiene sentido explicar en qué parte del cuerpo se encuentra el corazón. Pero si su público son los pacientes, necesitará incluir información que en el caso de los consultores se da por sentada.

## **USO DEL MASCULINO EN REFERENCIA A SERES DE AMBOS SEXOS**

En los sustantivos que designan seres animados, el masculino gramatical no solo se emplea para referirse a los individuos de sexo masculino, sino también para designar la clase, esto es, a todos los individuos de la especie, sin distinción de sexos: *El hombre es el único animal racional; El gato es un buen animal de compañía*. Consecuentemente, los nombres apelativos masculinos, cuando se emplean en plural, pueden incluir en su designación a seres de uno y otro sexo: *Los hombres prehistóricos se vestían con pieles de animales; En mi barrio hay muchos gatos* (de la referencia no quedan excluidas ni las mujeres prehistóricas ni las gatas). Así, con la expresión *los alumnos* podemos referirnos a un colectivo formado exclusivamente por alumnos varones, pero también a un colectivo mixto, formado por chicos y chicas.

A pesar de ello, en los últimos tiempos, por razones de corrección política, que no de corrección lingüística, se está extendiendo la costumbre de hacer explícita en estos casos la alusión a ambos sexos: «*Decidió luchar ella, y ayudar a sus compañeros y compañeras*». Se olvida que en la lengua está prevista la posibilidad de referirse a colectivos mixtos a través del género gramatical masculino, posibilidad en la que no debe verse intención discriminatoria alguna, sino la aplicación de la ley lingüística de la economía expresiva; así pues, en el ejemplo citado pudo —y debió— decirse, simplemente, *ayudar a sus compañeros*. Solo cuando la oposición de sexos es un factor relevante en el contexto, es necesaria la presencia explícita de ambos géneros: *La proporción de alumnos y alumnas en las aulas se ha ido invirtiendo progresivamente; En las actividades deportivas deberán participar por igual alumnos y alumnas*.

Por otra parte, el afán por evitar esa supuesta discriminación lingüística, unido al deseo de mitigar la pesadez en la expresión provocada por tales repeticiones, ha suscitado la creación de soluciones artificiosas que contravienen las normas de la gramática: *las y los ciudadanos*.

Para evitar las engorrosas repeticiones a que da lugar la reciente e innecesaria costumbre de hacer siempre explícita la alusión a los dos sexos (*los niños y las niñas, los ciudadanos y ciudadanas*, etc.); ha comenzado a usarse en carteles y circulares el símbolo de la arroba (@) como recurso gráfico para integrar en una sola palabra las formas masculina y femenina del sustantivo, ya que este signo parece incluir en su trazo las vocales *a* y *o*: *l@s niñ@s*. Debe tenerse en cuenta que la arroba no es un signo lingüístico y, por ello, su uso en estos casos es inadmisibles desde el punto de vista normativo; a esto se añade la imposibilidad de aplicar esta fórmula integradora en muchos casos sin dar lugar a graves inconsistencias, como ocurre en *Día del niñ@*, donde la contracción *del* solo es válida para el masculino *niño*.

# Acerca del correo electrónico

El correo electrónico es una potente herramienta en todos los ámbitos de la vida actual. Su implantación es enorme y también, por lo tanto, el coste del mal uso del mismo.

Según un estudio europeo (encargado por PalmOne, Inc.), el 61% de los encuestados afirma que los correos no respondidos retrasan las decisiones comerciales. Los mensajes confusos o descuidados pueden dañar las relaciones y ser causa de enfrentamientos.

El estudio indica que la falta de una guía de comportamiento ante el correo electrónico nos hace perder mucho tiempo. Como consecuencia, se “bombardea” con más correos para conseguir una respuesta, se mandan correos urgentes sin ninguna llamada de atención y se escriben mensajes con un exceso de palabrería y una mala redacción que provoca malentendidos y daña las relaciones. Un texto descuidado irrita al personal de una empresa y un correo mal redactado supone para muchos una falta de respeto. En el peor de los casos, uno de cada diez encuestados ha tenido enfrentamientos debido a malos entendidos por el tono de los mensajes, y algunos han admitido haber mentido al decir que no habían recibido un correo.

El estudio identifica los siete pecados capitales más sufridos por los trabajadores que emplean correo electrónico:

1. **PASARLO POR ALTO** – la tendencia a no responder. Uno de cada diez encuestados se queja de recibir tantos correos que no tiene tiempo de responderlos todos. Más de una quinta parte de los encuestados residentes en España o Reino Unido teme volver a la oficina después de alguna ausencia a causa de la montaña de correo que sabe que les espera.

Con tanto correo, dejando aparte los que son inútiles o irrelevantes, no es de extrañar que la cuarta parte de los encuestados tenga que implorar una respuesta a más de la mitad de los correos que envían.

2. **NEGACIÓN** – fingir no haber recibido un correo de alguien. Cuanto menos respondemos, más culpables nos sentimos. Uno de cada diez encuestados confiesa sentirse culpable en el trabajo por no haber respondido el correo.

3. **SUPOSICIÓN** – la mala costumbre de suponer que todo el mundo ha leído un correo urgente. Demasiadas personas se limitan a enviar un correo (y a confiar en que ha sido recibido y leído) para comunicar información urgente. A un 27% de

los encuestados le molesta que el correo importante se envíe sin ningún tipo de aviso especial adicional como una llamada telefónica.

4. **PALABRERÍA**: la tendencia a extenderse más de lo necesario. A los trabajadores les molesta también recibir páginas de texto que requieren una búsqueda de la información que les afecta. La tercera parte de los encuestados destacó este hecho como especialmente irritante.

5. **PARA TODOS**: mandar el mismo correo a todo el mundo, incluso a las personas a las que no incumbe. Más de la cuarta parte de los encuestados se muestra frustrada por recibir mensajes que no le incumbe.

6. **DEJADEZ**: los pecados de mala gramática y ortografía, argumentos inconexos y lenguaje confuso. El 81% de los encuestados tiene una opinión negativa de aquellos que envían mensajes mal escritos y con errores ortográficos y gramaticales.

7. **FALTA DE TACTO**: no emplear el tono correcto. Enviar mensajes cortos y bruscos sin atender a los modales necesarios puede dañar una relación de forma no intencionada. Uno de cada diez encuestados, confesó haber tenido enfrentamientos con algún compañero o con terceros porque malinterpretaron lo que se decía.

Asimismo, PalmOne elaboró una guía de actitud para hacer uso del correo electrónico de una manera más inteligente y productiva:

1. **CONFIRME SIEMPRE LA RECEPCIÓN**: asegúrese de contestar antes de 24 horas, aunque sea tan sólo para decir que ahora está ocupado y que contestará más adelante.

2. **NO REHUYA EL ASUNTO**: si no puede dar una respuesta satisfactoria inmediata, avise al remitente. No se ponga en la vergonzosa situación de tener que fingir no haber recibido un correo sólo porque no le prestó atención en su momento.

3. **NO DE NADA POR SENTADO, LLAME**: si su correo es urgente, avise de su envío mediante una llamada para hablar del tema, aclarar lo que se necesita hacer y fijar un plazo realista.

4. **VAYA AL GRANO**: decida por adelantado qué quiere decir exactamente y limite el número de elementos al mínimo posible. Cuanto más largo sea su mensaje, menos probabilidades hay de que lo lean.

5. PREGÚNTESE SI NECESITAN ESTAR TODOS COPIADOS: si tiene que enviar un correo a una lista de personas, incluya sólo a aquéllas a las que afecte directamente el asunto. Para acelerar las respuestas, escriba directamente a cada individuo afectado.

6. EN FORMALIDAD, PEQUE POR EXCESO: escribir un correo no debe ser excusa para saltarse la función "Revisión ortográfica" ni para usar un lenguaje taquigráfico o de la calle. Mantenga el respeto mutuo y escriba sus correos como si escribiera una carta. Compruebe siempre los errores antes de enviar el mensaje.

7. EVITE LOS JUICIOS PRECIPITADOS: algunos correos pueden resultar ofensivos a primera vista; pero al observarlos más detenidamente vemos que simplemente están mal escritos o con prisa. No responda nunca cuando esté enfadado o emocionalmente herido; no olvide que el correo se queda archivado y que su respuesta ofensiva o desconsiderada puede tener consecuencias.

A estas recomendaciones añadiría otras:

Antes de pulsar la tecla de envío relea nuevamente el correo. ¿Se envía a quien se debe?, ¿falta o sobra alguien?.. Muchas veces el responder a todos de un correo puede ser nefasto en otras ocasiones podemos seleccionar mal los nombres de la agenda y mandarlo a un Rodriguez o Pérez que no queremos?. ¿Podemos quitar textos sin utilidad?.

Utilizar el CCO (Copia oculta) con efectividad. Si estamos difundiendo un comunicado generalista, es muy interesante la no difusión de listas de correo es conveniente usar CCO.

Si estamos diciendo a XX que ha hecho algo mal, no debemos poner en CCO a su jefe. Lo más normal es que éste le comente el asunto y quedemos en una posición "delicada" (mercidamente). Si mencionamos en un texto algo parecido a: "*XX me ha comentado que...*" es muy conveniente poner a XX en copia para que pueda, si lo cree oportuno, ratificar o matizar el uso que hacemos de sus comentarios.

Por lo general ponga como destinatario a la persona o personas de las que quiera que **hagan** algo. Ponga en Copia a los que no necesiten o necesitemos que hagan algo, pero queremos informar del correo.

Desde el principio Intente poner algo que llame la atención en su línea de asunto y que sea lo mas descriptivo posible del contenido del correo.

Asimismo, exprese lo más importante al principio del correo. No de por hecho que la gente leerá el mensaje hasta el final.

Si hace una petición sea franco No crea que está siendo listo por enmascarar su petición. Resulta descorazonador descubrir que lo que creías que era un intento de acercamiento genuino y amistoso no era, en realidad, más que un pretexto para lanzar una simple petición. Es mejor ser sincero desde el principio que sorprender a alguien con sus verdaderas intenciones.

Mantenga la calma. Los mensajes que empiezan por la frase «Estoy indignado» deberían empezar por: «Estoy preocupado».

Tres reglas incontestables para responder a un correo:

1. Responda al principio, y no al final, del mensaje original.

Es irritante abrir un correo electrónico... y no encontrar nada nuevo hasta haber recorrido sin fin el cuerpo del mensaje.

2. Si está entrelazando su respuesta entre los párrafos del mensaje original, asegúrese de que el destinatario puede distinguir tus palabras de las suyas. Utilice marcas, colores o fuentes distintas, mayúsculas, minúsculas, lo que sea, y asegúrese de que sus marcas no desaparecen durante la transmisión.

3. Verifica que la fecha y la hora que aparecen en su respuesta son correctas. Si el calendario de su ordenador está mal programado, sus mensajes acabarán en sitios misteriosos en las bandejas de entrada de la gente.

Si no puede contestar en el momento, dígame en qué punto está. Una manera de enfrentarse a situaciones espinosas es siendo honrado. Dígame a la persona cuya petición esté considerando que no la ha olvidado, y que le contestará tan pronto como tenga algo concreto que decirle. Si quiere darle una fecha límite y cree poder cumplirla, mejor.

Lo opuesto a una falta de respuesta es un exceso de respuesta: gente que no puede parar de responder. Para algunos, es la necesidad de tener la última palabra. Así que esta es la regla: resulta aceptable seguir confirmando y respondiendo mientras quepa la posibilidad de que haya un malentendido. Se puede ir incluso un paso más allá y marcar el final de una cadena de mensajes con un «Hecho» o «De acuerdo». O con un «Genial». Después, tiene que parar.

Antes de que se flagele por no haber contestado con rapidez a todos los mensajes, recuerde lo siguiente: aunque el correo electrónico haya acelerado el modo de funcionar del mundo, nuestras pautas de correspondencia siguen siendo las mismas. Todos nos hemos visto alguna vez en la tesitura de no encontrar el momento, por un motivo u otro, de contestar a alguien.

Y todos hemos sentido cómo la respuesta pendiente iba adquiriendo un peso especial: cuanto más tardas en contestar, más difícil te resulta hacerlo, pues tienes que incorporar a tu respuesta una explicación sobre por qué no ha podido hacerlo antes.

Nuestra filosofía es que si tiene el más mínimo interés en mantener una relación, siempre es preferible enviar una respuesta vergonzosamente tardía —e incluso una respuesta inadecuada— que no enviar respuesta alguna. En este aspecto, recuerde que la tecnología está de su parte.

Merece la pena contestar cuanto antes y con particular entusiasmo a aquella gente con la que hemos tenido desencuentros o dificultades en el pasado. Es una forma oportuna de dejarles saber que vuestro desencuentro anterior es agua pasada. Asimismo, si siente que alguien está contactándole para confirmar o reforzar su relación contigo, devolverle un correo jovial le hará saber que comparte su visión.

Conviene contestar lo antes posible cuando resulta evidente que su interlocutor está ansioso. Los mensajes que preguntan: «¿Me comporté como un idiota en la fiesta de la oficina?», requieren una respuesta rápida, aunque no *siempre una respuesta sincera*.

Si sabe que no está en posición de responder —y recuerda que medio mundo espera que lo haga en unas pocas horas— no dude en activar su «Asistente para cuando estás fuera de la oficina». Todos los programas de correo electrónico tienen una versión de este asistente, el cual puede personalizarse para enviar un mensaje automático en respuesta a la gente que le escribe que diga, por ejemplo: «Aunque estoy en la oficina, estoy trabajando en un proyecto y quizá no pueda contestarte antes de la semana que viene». Este mensaje de cortesía sirve, cuando menos, para decirle a la gente que no debería tomarse a mal el tiempo que tarde en comunicarse con ellos.

Cuando empiece a sentirse sobrepasado por la cantidad de mensajes que le quedan por contestar, intente reordenar su bandeja de entrada haciendo clic en las distintas lengüetas. Si la bandeja de entrada está organizada, por ejemplo, por fecha (de elementos recibidos), reordénala haciendo clic en la lengüeta Remitente, y puede que se de cuenta de que muchos de los mensajes son de una misma persona y de que podría solucionar la cuestión mediante un único mensaje también puede descubrir mensajes que ha estado ignorando pueden volver a cobrar importancia al ponerlos en un contexto nuevo.

Equilibrio. Un último comentario sobre las respuestas: la mejor manera de transmitir un tono neutral o globalmente positivo consiste en responder de acuerdo con el mensaje recibido. Un mensaje

largo y dicharachero resulta conveniente a la hora de contestar a un mensaje largo y dicharachero; una respuesta fragmentada equilibra una respuesta fragmentada.

Cuando la falta de tiempo u otros impedimentos hacen imposible encontrar un equilibrio, conviene reconocer la brevedad de la respuesta con el fin de evitar una ofensa accidental.

El equilibrio no se aplica solo a la extensión del mensaje, sino también a todo lo relacionado con el tono. Si en alguna ocasión tu respuesta es más fría o más formal que el mensaje original, puede que estés enviando —a propósito o sin querer— un mensaje distanciator.

Piénsalo de la siguiente manera. Le envía el siguiente mensaje a un colega: Siempre es un gran placer verte, y disfruté muchísimo de la charla que diste en el seminario. Por cierto, ¿cómo se llama el poeta que citaste?. Si la respuesta es *Alberti* empiece a preocuparse. De hecho, se sentiría mucho mejor si la respuesta hubiera sido: *Un placer verte para mí también. Era Rafaél Alberti.*

Los hechos: una guía (corta) para informar. Dado que las peticiones y las respuestas acaparan tanto nuestra atención, tenemos tendencia a olvidar uno de los usos más elementales del correo electrónico: sencillamente, transmitir información. Cuando estamos informando no estamos pidiendo nada.

No estamos solicitando ninguna respuesta. Estamos compartiendo información y no existe mejor manera de hacerlo de forma rápida y eficiente que a través del correo electrónico. Pero la gente suele reaccionar a los mensajes de correo electrónico, así que no espere que asuman que solo están siendo informados —y que no se les está pidiendo nada— a menos que lo deje bien claro. Con añadir «Para tu información » basta para aclararlo. Por lo contrario, si espera que el destinatario actúe procura especificarlo igualmente, aunque la acción deseada solo consista en reenviar la información a otras personas.

La gratitud: Un agradecimiento es algo bastante elemental. Alguien hace algo bueno por usted y se lo reconoce. He aquí algunos trucos para dar las gracias en un mensaje de correo electrónico:

Mantenga las cosas a escala El agradecimiento debería ser proporcional a la acción original.

El correo electrónico es una manera estupenda de dar las gracias a la gente por pequeños detalles. Asimismo puede ser una forma estupenda de empezar a dar las gracias por cosas importantes. Pero en estos casos el correo electrónico no debería ser más que el primer paso.

Asegurese de que le está dando las gracias a la persona adecuada y solo a ella. Si le da las gracias a

alguien que no ha hecho nada, está devaluando el agradecimiento. Si olvida agradecerle alguien que sí que ha hecho algo, pues la verdad, la ha fastidiado.

Y si le agradece de idéntica manera a quien haya tenido un pequeño detalle con usted y a quien haya hecho algo importante, seguro que acaba con la moral de alguno de ellos con solo darle a la tecla.

Mensajes mixtos Si está dándole las gracias a alguien no aproveche para pedirle otra cosa. Dar las gracias y pedir no van bien juntos.

Un favor sigue siendo un favor. El correo electrónico convierte los pequeños favores en algo sencillo. Pero el hecho de que sean fáciles de hacer no significa que no merezcan un agradecimiento. Si alguien le reenvía algo, o le presenta a alguien, o le manda la información que ha solicitado, asegúrese de dar las gracias convenientemente aunque le parezca que su buena obra solo le ha llevado un par de segundos.

Puede que consiga salir airoso con un agradecimiento poco sincero. Pero no así con una disculpa poco sincera. Las personas que se han visto ofendidas tienen un nivel de tolerancia a las sandeces muy bajo. Ya sean disculpas falsas o disculpas evasivas, ninguna de ellas cuela. En este contexto, puede que haya ocasiones en las que incluso sea mejor que evite el correo electrónico.

Pedir disculpas de verdad requiere decir la verdad y ser sincero. Si se encuentras en la tesitura de pedir disculpas por algo serio por medio de un mensaje de correo electrónico (o en una carta o una llamada), llegará mucho más lejos si utiliza la voz activa («He cometido un error» es mucho más eficaz que «Se han cometido errores») y asume la responsabilidad («Lamento mucho haberte herido» es mucho más fuerte que «Lamento que te sientas herido»).

Asimismo, es preferible que huya de las salvedades. Tenga cuidado con la palabra «pero», que a menudo introduce un argumento exculpatorio. Y conviene proponer siempre un plan de acción para intentar enmendar el error que ha hecho. En definitiva, sea breve. No se trata de usted. («Me siento tan mal que no he podido dormir; que no he podido concentrarme; que no he podido disfrutar lo más mínimo de ...»). Se trata de los demás.

La creciente cantidad de mensajes que manejamos aumenta enormemente las probabilidades de error. No es de sorprender, pues, que en esta era del correo electrónico haya aparecido una nueva categoría de disculpa: aquella que tienes que presentar cuando tú eres el cabeza de chorlito que ha difundido un ridículo mensaje desafortunado o que le ha enviado accidentalmente un mensaje a la persona a la que estabas poniendo a caldo por la espalda. En situaciones de este tipo, nuestro primer instinto es pedir perdón a través del mismo medio que nos metió en el lío inicialmente. Resístase a ese instinto.

Enviar disculpas en serio es una de esas ocasiones en las que no es recomendable poner a nadie en copia sin permiso. Puede que la parte ofendida quiera que todos sepan que se ha disculpado —o puede que prefiera guardarlo para sí—. A veces una disculpa, cuando se pide públicamente, puede agravar un insulto. Empiece concentrándose en la persona afectada y, a continuación, pida permiso para ampliar la disculpa. «*Te ruego disculpes mi comentario inapropiado durante la reunión y, por favor, comuníqueme si deseas que me disculpe ante todos los que estaban presentes*». o bien escriba su disculpa dando por hecho que pueda ser reenviada a otras personas.

Las dos normas principales que hay que seguir siempre que intenta pedir perdón por medio del correo electrónico:

1. El correo electrónico le metió en un lío, pero probablemente no le saque de él. Admita su culpabilidad de inmediato, preferiblemente en persona o por teléfono. Cuanto más grave sea el hecho cometido, más trivial resulta intentar enmendarlo por medio de un correo electrónico.
2. No le eche la culpa al correo electrónico. Puede que la función de autorrelleno le haya enviado su mensaje a la persona equivocada, pero no olvide que usted es quien lo escribió.

El sentido común podría decirle que añadir «por favor» o «gracias» en un correo electrónico lo hace siempre más cortés.

«¿Por favor, podrías recordar incluirme en tus mensajes siempre que contestes a un cliente?» transmite cierto sentimiento de exasperación. Lo que dice es: «Ya te he dicho esto antes. ¿Por qué no puedes recordarlo? ¿tan complicado es?».

«Por favor» es una expresión resbaladiza. A pesar de que, desde muy temprana edad, se nos enseña a emplearla siempre que queremos algo, es prácticamente imposible usarla por escrito sin parecer odioso. La mejor opción es omitirla sin más. «Recuerda incluirme ... » funciona a la perfección.

«Gracias» es mucho menos complejo, siempre que recuerde una sencilla regla: Resulta apropiado después de un favor y arrogante cuando se usa antes. «Gracias por asegurarte de que recibiera el informe» funciona muy bien. «Gracias por asegurarte de que reciba el informe» suena borde porque es una orden burdamente envuelta en un manto de gratitud prematura.

Por último reiteramos antes de dar al SEND recuerde:

- S** significa «sencillo».
- E** significa «eficaz».
- N** significa «necesario».
- D** significa «despachado».



# Presentaciones Efectivas

Idea Básica: ¿Cuáles son las premisas de una presentación efectiva?:

Una presentación tiene que ser atractiva, persuasiva, convincente y conducir a la audiencia a tomar una decisión para llevar a cabo una acción determinada.

La aceptación por parte de la audiencia de lo que dice el/la presentador/a depende de que:

- *se entere*
- *vea su importancia*
- *reconozca su validez*
- *esté de acuerdo*

Preparación = seguridad: se puede superar el miedo al público

Es imprescindible contestar a las preguntas (probablemente no verbalizadas) de la audiencia:

1. ¿Qué quieres decir?
2. ¿Cómo lo sabes?
3. ¿Y qué/Qué más da?

Es decir, tiene que expresarse de una manera clara y concisa; demostrar por qué los oyentes deben creerle (credibilidad tanto personal como de la información); poner de manifiesto la relevancia y significado de lo que dice para la audiencia

Cada presentación debe tener y expresar un propósito bien claro por parte del presentador; sólo será considerada efectiva si se consigue el objetivo.

El impacto del mensaje está en relación directa con la calidad de la presentación. Muchas personas nos valoran más por cómo lo decimos que por lo que decimos

## ¿Cómo distribuir el tiempo?

La intervención en sí ocupará muy poco del tiempo total dedicado a la presentación. Necesitamos hacer, por lo menos, tres ensayos si realmente queremos conseguir unos resultados que merezcan la pena.

La preparación para cualquier presentación incluye:

- la preparación escrita (el proceso de diseño).
- los preparativos físicos (la distribución de la sala etc.)
- los preparativos mentales (¡auto-convencerse de que todo va a salir muy bien!).

La preparación estriba en estructurar sistemáticamente, empezando por lo que queremos decir/obtener, pasando por la audiencia y terminando con nuestra información.

El orden es:

Paso 1: Determinar lo que se quiere

Paso 2: Analizar su audiencia

Paso 3: Estructurar la información

## ¿Cómo fijar objetivos?

Decida exactamente qué es lo que quiere que hagan los miembros de su audiencia (qué acción) después de haber finalizado la presentación. Escríbalo en una frase. Ejemplos:

- 1) "Yo quiero que me aprueban invertir x millones en..."
- 2) "Yo quiero que ellos aprendan... para que puedan..."

Un objetivo debe ser 'SMART' ('inteligente' en inglés), cumpliendo los siguientes criterios: **e**specífico, **M**ensurable, **A**lcanzable, **R**ealista y **T**emporal.

Si el presentador no comunica claramente qué es lo que quiere, la presentación parecerá a las personas que escuchan difusa y no enfocada.

## ¿Cuáles son los beneficios de fijar objetivos?

Le ayudan a tener claro lo que tiene que hacer y a comunicar con claridad y precisión; así evitará la tendencia a convencerse después del acontecimiento de que todo fue bien, en vez de comparar el resultado con el objetivo. Le ayudan a enfocar la mente y el comportamiento, actuando como elementos de disciplina.

## ¿Cómo se analiza una audiencia?

Analice las siguientes cuestiones: ¿de cuánto tiempo disponen? ¿De cuánto tiempo dispongo yo para preparar y ensayar?

¿Qué quieren / desean saber? ¿Qué les importa / motiva?

¿Qué datos quiero que recuerden para que puedan actuar?

¿Cómo será su actitud? (¡cuidado! comprueba las suposiciones) ¿Cómo podría ser su comportamiento? ¿Qué saben ya del tema?

¿Algo más (valores, presiones, prejuicios, miedos etc)?

Nuestra meta es influir en las personas y esto depende de:

- 1 El punto de partida de las personas en que quiere influir. (diametralmente opuesto a su punto de vista / más en contra que a favor, con algunas objeciones / neutral, ni en contra ni a favor / más a favor que en contra, con algunas dudas./ totalmente de acuerdo con tu punto de vista...)
- 2 Lo que se dice y la secuencia de escucha de la audiencia:
  - "Yo soy importante, necesito su respeto, Sr. Presentador/." Cada miembro de la audiencia quiere el respeto del presentador: "Trátame con el respeto que merezco".
  - "Ud. tiene que considerar mis necesidades - explique su idea, pero brevemente (¿De qué se trata?) y déme una razón para escucharle (¿Qué saco yo de esto?)".
  - "¿Para qué o por qué hacer lo que me está proponiendo?"
  - "¿Cuál es su idea exactamente? ¿Cuáles son los datos que tiene para ayudarme? ¿Qué evidencia tiene?"
  - "¿Qué inconvenientes? / Sí, pero..."
  - Si el presentador se adelanta a los "Sí, peros" de la audiencia, rebatiéndolos, ganará credibilidad
  - "¿Qué he de hacer para conseguir lo que Ud. dice que puedo conseguir?"
- 3 Comportamiento del presentador.

Su comportamiento es al menos tan importante como el contenido de lo que dice. Si su comportamiento es inapropiado minimizará, y posiblemente negará, el impacto del mensaje, reduciendo considerablemente las posibilidades de éxito.

Estos son comportamientos persuasivos claves:

- Voz fuerte y entusiasta nada de "err", humm" etc.
- Uso de preguntas abiertas.
- Uso de silencios y pausas.
- Nada de 'no-palabras' como "Bueno", "Pues nada" etc.
- Contacto visual con cada persona (recorriendo la audiencia de manera aleatoria).
- uso de gestos para reforzar tu comunicación verbal.

¿Cómo poner este conocimiento en práctica?

Aceptar que no se puede convencer a las personas. Se auto-convencen a través de procesos mentales que sopesan cosas como el coste frente al beneficio, la credibilidad aparente de la fuente (es, decir presentador y su información) y lo convencido y convincente que parece el presentador).

Idear estructuras para realizar propuestas escritas, orales u otros temas que siguen esta estructura:

**Para Qué o Por Qué** este asunto es importante para ellos (beneficios, ventajas, riesgos, propósitos, desenlaces etc.); esto (el mensaje principal) motiva enfatizando la conexión entre ellos y el tema.

**Qué** es lo que se propone, una descripción más detallada de la idea /Lo Que necesitan saber del tema, siempre diciéndoles por qué necesitan saberlo.

**Cómo** hacerlo, o sea, el próximo paso que tienen que dar o las fases de implementación (con la ayuda o colaboración del presentador.

Esta estructura tiene las siguientes ventajas:

Es muy motivadora; puedes, además, aprovecharte del hecho de que los oyentes trabajan más al principio que en el medio

Es muy sólida (¡si la arquitectura es defectuosa se caerá el edificio!). Así puede concentrarse en los ladrillos (las palabras)

Cuidado con centrar el primer punto (Para Qué o Por Qué) en razones históricas o negativas que no motivan a la audiencia. Por ejemplo: "Tenemos que hacer ... porque no estamos vendiendo ... porque la Unión Europea nos obliga..."

La estructura (¿Para que/Por qué, Qué, Cómo?) puede prestarse a muchos tipos de presentaciones, no solamente a una propuesta. Lo importante es preguntarse "Si yo estuviese en la audiencia; ¿qué es lo que más me interesaría saber?" y ponerlo en el primer punto.

¿Qué más se puede tener en cuenta?

Esta audiencia es única y la presentación debe ser diseñada para ella: ¿asiste convocada o voluntariamente? ¿qué tiene que abandonar para asistir a tu presentación?

¿Qué es importante saber respecto a la escucha por parte de la audiencia?

Diversos estudios muestran que nuestra **escucha efectiva** es aproximadamente un **55%**. A no ser que tengamos una muy buena razón para escuchar, escucharemos solo un **25%** de lo que se nos comunica. El presentador entonces, tiene que motivar a su audiencia, sobre todo en los primeros segundos de la presentación

Recuerda lo siguiente:

Escucho. Olvido  
Veo. Recuerdo  
Hago. Comprendo  
(*Proverbio chino*)

Me dices. Olvido  
Me enseñas. Recuerdo  
Me haces participar.  
Aprendo  
(*Benjamín Franklin*)

Entonces, cuanto más interactivas sean las presentaciones, mejor. Cosas positivas de la audiencia que trabajan a su favor:

- Su interés y disposición a participar.
- Sus deseos y necesidades.
- Su flexibilidad (puede ser persuadida).

Cosas que pueden actuar en su contra:

- Malos receptores. No estamos bien entrenados/as a escuchar.
- Duración de concentración. ¿30 segundos?.
- Predisposición negativa: "Oh no. ¡Otra presentación aburrida.
- Rechazo del presentador/a (modo de vestir, etc.)

- Barreras físicas, educacionales, emocionales, jerárquicas,...
- Agresión con preguntas difíciles etc.

Todas las audiencias son similares en sus capacidades de atención, asimilación y retención de la información. Recuerde: *lo bueno si breve, dos veces bueno*

Proceso de Diseño – Estructurar la información

La estructuración de la presentación es mucho más fácil si se sigue un esquema sistemático:

- Paso 1: Realizar un **mapa mental** que corresponde al proceso creativo. Un mapa mental refleja la forma en que

Ejemplo de Patrón de presentación

<b>INTRODUCCION</b>	
Bang: .....	
Tema .....	
Pega y/o Coste : .....	
Beneficio para audiencia:.....	
Acción: .....	
Punto 1: .....	
Punto 2: .....	
Punto 3: .....	
Preguntas (¿intervenciones, final, después de cada punto?):.....	
<b>DESARROLLO</b>	
Punto 1:.....	(+ + - +, Relevancia, Pruebas, Ejemplos)
Mensaje Clave:.....	
Punto 2:.....	(+ + - +, Relevancia, Pruebas, Ejemplos)
Mensaje Clave:.....	
Punto 3:.....	(+ + - +, Relevancia, Pruebas, Ejemplos)
Mensaje Clave:.....	
<b>RESUMEN</b>	
MC 1: .....	
MC 2: .....	
MC 3: .....	
Beneficio para audiencia + Acción:.....	

funciona el cerebro, mostrando relaciones entre cosas de forma gráfica, no lineal y fácil de identificar.

La importancia relativa de los temas queda patente: los fundamentales se encuentran más cerca del centro y los asociados más cerca de los bordes, lo cuál facilita la retención.

Se puede añadir nueva información, traspasar o conectar información sin necesidad de utilizar una goma o tirar el papel (o las acciones correspondientes en el ordenador), así almacenando una gran cantidad de información en una página.

- Paso 2: Confeccionar una estructura lingüística, utilizando un patrón. Pasar los conceptos del mapa al patrón. (Ver ejemplo en recuadro).

- Paso 3: Elaborar unas 'chuletas' sencillas y que actúan de disparadores de ideas.

Hay distintas maneras de hacer 'chuletas': por ejemplo, en una hoja A4 o en una tarjeta pequeña para cada punto. Utilice símbolos, colores y palabras clave (no frases enteras).

- Paso 4: Diseñar los soportes visuales.
- Paso 5: Utilizar una lista de comprobación.

La lista de comprobación ayuda a hacer una revisión completa antes del ensayo. Es muy importante para asegurar que tenemos los preparativos bajo control.

- Paso 6: Ensayar la presentación.
- Paso 7: Evaluación Post Presentación

## Cómo influir en los demás

La última meta del presentador es la de influir positivamente para que la audiencia haga lo que él quiere.

### ¿Qué hacer a la hora de realizar la presentación?

Recuerde que el mensaje necesita un vehículo de proyección para lanzarse y el vehículo ¡es usted! que 'Los hechos hablan por si solos' no es verdad: un mensaje necesita 'valor añadido humano'. Deje que les guste.

Las personas no compran mensajes a personas que no les gustan. Suelen comprar por razones emocionales y luego encuentran razones lógicas para justificar su decisión.

Así que:

- *Sea entusiasta y haga participar a la audiencia, lo antes posible. Hable como si fuese a un amigo.*
- *Utilice lenguaje asertivo; utilice pausas y module la voz para ganar efecto; utilice la fuerza del silencio.*
- *Sonría: esto relaja las cuerdas vocales y le hace a usted y a su voz más interesantes.*
- *Mire a todos los participantes en los primeros segundos y luego mírelos de tres a cinco segundos.*
- *Utilice las palabras 'Vosotros/Uds.' mucho más que 'Nosotros'. Estas palabras no dejan que la audiencia se escape. Persuaden más.*
- *Compruebe que la audiencia se está enterando ("¿Todo bien hasta ahora?").*
- *Pida el acuerdo de los oyentes ("¿Están de acuerdo?" / "¿Estaréis de acuerdo conmigo en ..." / "Estoy seguro de que estaréis de acuerdo conmigo cuando digo que...")*
- *Estructure su mensaje. Utilice 'Anunciar / Explicar / Resumir' y para los soportes visuales . Digales lo que van a ver; haga que lo vean; digales lo que han visto.*
- *Señale a menudo dónde están (ej: "...todavía dentro de este segundo punto de ...")*
- *Diga lo mismo, de otra manera (con "Es decir ... "): ayuda a la asimilación y a la retención por parte de la audiencia*
- *Mantenga una postura erguida (= seguridad) y relajada*
- *Utilice las manos para reforzar la comunicación verbal. Mantenerlas encima del nivel de la cintura el máximo tiempo posible.*
- *Busque y utilice ejemplos concretos y símiles para ilustrar conceptos. Las personas recordarán el ejemplo y harán la conexión con el concepto.*
- *Anticípese a las objeciones (ej: "Uds. se preguntarán ..." / "Me podéis decir que ..."). La mejor manera de persuadir y convencer a la gente es ponerse de su lado*
- *Respete el tiempo de los oyentes.*

## ¿Qué no hacer?

- Nunca utilice un texto entero como guía ni leer las presentaciones.
  - No distraiga a la audiencia con gestos excesivos o descoordinados
  - No esté sin sonreír (¿persona negativa, seria, aburrida, amargada, autoritaria, con miedo,...?)
  - No se disculpe por: a) el tema; b) la incapacidad de hablar en público; c) la pobre calidad del soporte visual; d) la falta de tiempo para preparar; e)...
  - No cree barreras físicas ni evite pedir un compromiso por parte de la audiencia porque parezca difícil superar esta barrera psicológica.
  - No hable cuando hay otro foco de atención (por ejemplo: una interrupción; si se cae una hoja al suelo, cójala).
  - No mire al suelo, a la lejanía; no hable con el proyector, o la pizarra,...
  - No sea 'magistral'. Una presentación es un diálogo entre dos partes iguales.
  - No siga estructuras como informes cronológicos o escritos.
  - No imagine que muchos soportes visuales son igual a una buena presentación. Debe ser un presentador con un mensaje, no un operador de cine.
  - No intente decir todo. '¿He explicado todo?' no es una pregunta válida
  - Si cuando se acerca al final de la charla se da cuenta de que la terminará antes de tiempo, no trate de alargarla hablando muy lento, improvisando comentarios o presentando material que decidió omitir durante las prácticas. Tampoco pida excusas por lo que haya salido mal durante la presentación ni por lo que haya olvidado mencionar. Los comentarios finales de la charla son los más duraderos, por eso deben ser positivos y tener el mayor impacto posible.
- Sabe que estar nervioso es normal (es fruto de la responsabilidad) se puede superar y es nada más que el deseo de hacer las cosas bien.
  - Motiva a la audiencia. Hace que la audiencia acepte cada punto, previniendo y manejando objeciones, preguntas etc.
  - Sabe que la audiencia trabaja mucho en los primeros minutos; que en el medio de la presentación puede perder interés (y el presentador puede empezar a perder credibilidad), que la audiencia está dispuesta a trabajar otra vez al final.
  - Tiene asimilado que un buen presentador está preocupado por lo que dice y cómo lo dice y cómo escucha y se entera la audiencia.
  - Se da cuenta de que el presentador también se suele cansar después de 15-20 minutos, el nivel de entusiasmo baja; La capacidad para expresarse de una manera concisa y sintética desciende; el control sobre los gestos y expresiones disminuye.
  - Sabe que seguir una estructura tiene muchas ventajas: ayuda a la audiencia y al presentador; asegura que se tienen en cuenta las exigencias mentales de la audiencia; provoca y contribuye a mantener la confianza puesta en el presentador; actúa como punto de referencia en caso de despiste (del presentador y/o de la audiencia).

## Otros aspectos de interés

No juegue con la paciencia de los presentes. Conviene hacerles indicaciones de en qué momento estamos de la presentación, charla o discurso, y cuanto falta para terminar la misma.

Para ganar la atención de la audiencia y no provocar que su mente se vaya del tema pensando: "¿y a esto cuánto le queda?", son muy útiles expresiones como: "Estamos en el punto cuatro de los cinco que vamos a examinar", "En este último minuto quiero señalar que...". "Voy a explicar brevemente el último punto que ...", Eso sí que se cumplan. No hay nada peor que oír "ya acabo" y se prolongue la cosa cinco o diez minutos que se harán eternos.

Al principio es importante anunciar la estructura de la intervención, lo que, además de informar de lo que vamos a exponer, contribuirá a ser seguida con más facilidad por la audiencia, y también daremos la posibilidad de «reincorporarse» a todos aquellos que se «pierdan» a lo largo de la intervención, con lo que estaremos contribuyendo a disminuir la ansiedad de la audiencia y, por tanto, a mejorar la comunicación.

## ¿Cómo es el presentador efectivo?

- Está vestido según los requisitos de la situación
- Está preparado, ensayado, en buena forma física, natural y entusiasta

También resultan de suma importancia los resúmenes y las recapitulaciones, que habremos de realizar con frecuencia si queremos que cumplan su función de facilitar una idea general de la intervención y servir como elemento para anunciar el final de un punto y el comienzo de otro, con lo que mantener despierta la atención, a base de anunciar y realizar «finales» y «principios». Los resúmenes y recapitulaciones son importantes tanto al final de la intervención como entre los distintos temas subordinados que compongan el contenido de la misma.

## Soportes Visuales

¿Para qué utilizarlos?: Para que la imagen mental que usted tiene de algo llegue a la mente de la audiencia y allí se quede, porque aprendemos más a través del sentido visual. Las personas piensan en imágenes y asimilan y retienen la información visual más rápidamente que la información oral.

Como presentador, pueden aumentar la motivación, entusiasmo, seguridad, confianza... (peligro: demasiados = confusión)

Pueden ser atractivos; captan la atención; añaden variedad, color, la impresión de preparación, de trabajo... A las personas les gustan los soportes visuales.

Involucran a la audiencia; pueden minimizar su resistencia; crean una impresión más duradera.

### ¿Cuándo utilizarlos?

Utilízalos cuando:

- Una descripción verbal no es suficiente
- Habla de conceptos difíciles, cifras, relaciones, proyectos, procesos...
- La audiencia los esperaría
- No conoce a la audiencia
- La audiencia es variada y/o numerosa
- La reunión es formal

### ¿Qué hay que tener en Cuenta?

Muy importante:

Utilizar **soportes visuales**.

Utilizar **buenos** soportes visuales

Utilizar **bien** los buenos soportes visuales

Recuerde: el éxito de su comunicación depende mucho de la calidad (tanto en diseño como en uso) de la presentación visual. Así que, prepárela muy bien y ensáyela.

Utilizar el medio apropiado (¿Es necesaria tanta tecnología?).

Utilizar medios de buena calidad y comprobarlos (¿cañón, ordenador configurados?, recambios de bombilla, papel, rotuladores...).

Demasiada variedad (ej: cañón, rotafolios, video...) en una presentación corta puede ser difícil de coordinar y puede distraer a la audiencia.

Si va a distribuir copias de los soportes, u otro tipo de documentación, hagalo o con bastante antelación (por lo menos 24 horas), o después de la presentación, nunca durante.

Máximo número de soportes = la mitad del número de minutos.

Que tenga '**valor añadido visual**' cualquier soporte que utilices.

Un soporte visual para cada punto clave.

Comprobar antes de la presentación que el soporte se ve por todo el mundo.

Dar tiempo para que la audiencia pueda asimilar la información.

No hablar a la pantalla, rotafolios o pizarra, o dejar una 'pared blanca' entre cada soporte.

### ¿Cómo es su diseño y uso?

Diseñar según los siguientes propósitos. Un buen soporte visual debería:

- Aumentar el mensaje y añadirle interés.
- Enfocar la atención y hacer que el mensaje sea memorizable.
- Clarificar algo y hacer que sea más comprensible.

Diseñar según los siguientes criterios:

- Visibilidad: que el mensaje (gráfico mejor que texto) sea visible.
- Claridad: que el mensaje se asimile rápidamente.
- Sencillez: que los soportes no estén demasiado cargados.
- Control: que el presentador tenga buen control sobre lo que ve y asimila la audiencia.

### Para texto, unas ideas sencillas:

Equilibrado.

Con título.

Cinco líneas máximo.

Cinco palabras máximo por línea.

Minúsculas no mayúsculas (los últimos solo para resaltar).

### Para gráficos:

Una imagen vale más que mil palabras (y es mucho más fácil de recordar).

Dibujos no complejos: 'quesitos', líneas, histogramas..

#### Otras ideas:

- Mensaje más importante en la parte superior.
- Pensar en el tamaño de la letra para el aula en cuestión (5m = 6 mm. Aula de 15m = 18mm).
- Mínimo dos colores, máximo cuatro.
- Redondear las cifras - 39,7% = 40%.

#### Errores comunes:

- Varios mensajes en un soporte.
- Información no necesaria (de la cual no se dice nada).
- Frases enteras: cuando se habla sobre ello pueden pasar dos cosas: 1) que la audiencia ya lo ha leído antes de que termines y estará pensando en otras cosas; 2) que las personas no se han enterado de lo que pone y estarán luchando intelectualmente para entenderlo - esto quiere decir que no te están escuchando; además, estas obligados a leerlas - ¡las personas también saben leer!
- Demasiado detalle.
- Pobre uso del color.
- Líneas no muy bien marcadas.
- Letras y símbolos muy pequeños.
- Falta de equilibrio.

#### Sugerencias adicionales para hacer una buena presentación digital:

No dedique demasiado tiempo a experimentar con fondos de distintos colores, con sonidos variados, o con patrones diversos de entrada y salida del contenido. Los diseños más sencillos son a menudo los más efectivos.

Use letras, tablas e ilustraciones grandes.

Coloque el ordenador de tal forma que la audiencia no se distraiga mirando su pantalla.

Familiarícese con el funcionamiento del ordenador, el proyector y el sistema de sonido antes de la presentación; verifique que tiene todos los cables y que ambos equipos se comunican adecuadamente.

No proyecte la presentación justo antes de comenzar, pues reducirá el impacto de la misma.

Oscurezca la sala sólo lo suficiente para que las diapositivas proyecten adecuadamente. Si la sala queda en tinieblas, la pantalla se convertirá en el protagonista de la charla y perderá la atención de la audiencia.

La puntualidad del conferenciante influye sobre el ánimo de la audiencia. Muy pocas personas resentirán que el seminario o charla termine un poco antes de la hora prevista, pero todos se molestarán si se pasa de la hora límite (sobre todo si es por retraso del inicio).

Tenga un plan B. Es decir si le falla el ordenador, o el proyector, o el cable que conecta ambos... debe ser capaz de realizar/completar su presentación sin medios técnicos. Por ejemplo llevando impresas en A3 (el doble de A4) las transparencias o pantallas que hubiese expuesto.

## Manejar Preguntas

Las preguntas son una oportunidad para comunicarse:

Nunca se debe de responder a la agresión con otra agresión. Puede ser satisfactorio a corto plazo; ¿pero a largo plazo?

Al final de una presentación, el silencio del grupo puede ser normal; plantee usted mismo una pregunta.

Al final de una sesión de preguntas es importante que termine con decisión y seguridad.

Cuando vea que los asistentes se quedan satisfechos con la respuesta, (e incluso si no ha terminado) pare.

No finja si no sabe como contestar a una pregunta. Ofrezca informarle posteriormente a la audiencia / persona en cuestión.

No conteste con monosílabos. ¿Acción?: "Sí, efectivamente, tienes razón." o "No exactamente. Esto se refiere a..."

En la comunicación verbal hay varios niveles de sentido: la definición de diccionario; lo que el hablador piensa que se está comunicando; lo que el interlocutor piensa que se está diciendo.

Esto, asociado con todos los posibles obstáculos a la comunicación proveniente de aspectos no-verbales (ej: acento, volumen, tono etc.), y el lenguaje corporal (contacto visual, gestos, postura, apariencia, proximidad etc.) pueden causar una ruptura en la comunicación.

Tenga en cuenta que: entre lo que pienso, quiero decir, creo que digo, digo, quieres oír, oyes, crees comprender, quieres comprender, comprendes, hay nueve maneras de no entendernos.

Hay que escuchar para que la otra persona se sienta valorada y para que entendamos que pasa. ¡Cuidado con la rutina!

La sonrisa demuestra la seguridad, amabilidad y una actitud no agresiva.

La pausa demuestra que le da importancia a la pregunta y a la persona; le da tiempo para pensar y parece más seguro.

Por tener ideas preconcebidas o por la tensión del momento a veces oímos lo que queremos oír. 'Reflejar' lo que ha dicho la otra persona nos permite hacer varias cosas: llegar a la esencia, comprobar y mostrar que hemos comprendido. Se hace así: "Es decir...", "O sea que...", "Te refieres a "Si te he entendido bien...", o simplemente repitiendo las palabras clave.

Valore al que hace la pregunta, dele el reconocimiento (puede que le haya resultado algo difícil plantear la pregunta). Siempre hay que dar una razón por qué es una buena pregunta si no, puede parecer poco sincero.

Al contestar sea breve ¡No empiece otra presentación!

Para que no haya confusiones: "¿Te he contestado a tu pregunta?" / "¿Ha quedado claro?" "

## Ejemplo de lista de comprobación.

Examine los siguientes aspectos:

### 1 Objetivo:

- ¿Lo he definido en términos de 'Quiero que ellos (aprueben xx...)?'
- ¿Es 'SMART'?

### 2 Audiencia:

- ¿He considerado de cuánto tiempo disponen / dispongo yo para preparar y ensayar?
- ¿He tenido en cuenta qué es lo que realmente quieren saber (lo que les motiva / qué me gustaría saber yo si estuviese en su lugar) / la secuencia de escucha (¿Para qué / por qué?; ¿Qué?; ¿Cómo?)
- ¿He considerado qué es lo que quiero que sepan y recuerden para poder actuar?
- ¿He considerado cuál podría ser su actitud (de muy favorable a totalmente desfavorable) / su comportamiento / conocimiento previo del tema /...?

### 3 Estructuración:

- ¿He diseñado el mapa mental? ¿Tiene mensajes clave? ¿Está completo?
- ¿He convertido el mapa mental en una estructura lingüística con un patrón que

contiene una introducción, un desarrollo y un resumen?

- ¿La introducción contiene un "bang" / un esbozo del tema a tratar / el coste / el beneficio global para la audiencia / una descripción de la acción que tienen que tomar / un índice de los puntos a tratar / la duración / mi política respecto a preguntas?
- ¿El desarrollo contiene la señalización apropiada el tratamiento de objeciones / pruebas / ejemplos...)?
- ¿El resumen contiene un repaso de los puntos tratados con sus mensajes clave / el coste / el beneficio global / la acción a realizar?
- ¿He hecho una chuleta (de cartulina) para cada punto clave utilizando símbolos y/o palabras clave, colores comprobando que actúan como disparadores de ideas?
- ¿He diseñado unos soportes única y exclusivamente para esta presentación, que cumplen los propósitos de uso, los criterios de diseño y los criterios de uso?

### 4 Materiales:

- ¿Debe de llevar material complementario? ¿Copias presentación, bolígrafos, hojas para encuestas, Wall chart, votaciones, etc.?
- ¿Se ha probado proyector? ¿Se han revisado los colores?, ¿hay suficientes enchufes (cerca)?

## Análisis Post-Presentación

Siempre que sea posible conviene recoger de forma escrita la opinión de la audiencia sobre la presentación. Para ello se distribuye una hoja, que puede ser anónima, donde se pregunta sobre aspectos como:

- Interés y/o utilidad de la presentación.
- Adecuación de la sala a la presentación,
- La duración de la charla ha sido la adecuada,
- El material entregado ha sido suficiente,
- Valoración del presentador.
- Aspectos positivos de la presentación.
- Aspectos a mejorar de la presentación, etc.

Una vez terminada la conferencia o presentación, recogidas y compiladas las evaluaciones de la audiencia, conviene hacer una evaluación de la presentación que servirá para mejorar siguientes presentaciones. Pueden describirse los siguientes apartados:

### 1 Objetivos

- En términos generales, ¿produjo mi presentación los resultados que quería?.
- ¿Estuvo mi presentación dentro de los límites del tiempo? Si no, ¿por qué no? .



## 2 Audiencia

- ¿Se dirigió la presentación a la audiencia en cuestión?
- ¿Contesté las tres preguntas?

## 3 Estructura

- ¿Fue esta estructura la mejor? ¿La única?
- ¿Seguí la presentación que había preparado y ensayado? Si no, ¿por qué no?
- ¿Me comuniqué como quería?
- ¿Conseguí influir positivamente?
- ¿Administré bien el tiempo?

## 4 Soportes Visuales

- ¿Hasta qué punto fue mi uso de los medios visuales de acuerdo con mi intervención (resumir, dar énfasis...)?
- ¿Comuniqué algún punto clave que podía haber sido apoyado por un buen medio visual?
- ¿El diseño y el uso de los soportes fueron buenos?

## 5 Preguntas:

- ¿Parecía seguro?
- ¿Utilicé la fórmula y las técnicas?
- ¿El enfoque de las preguntas fue como había esperado? Si no, ¿por qué no?

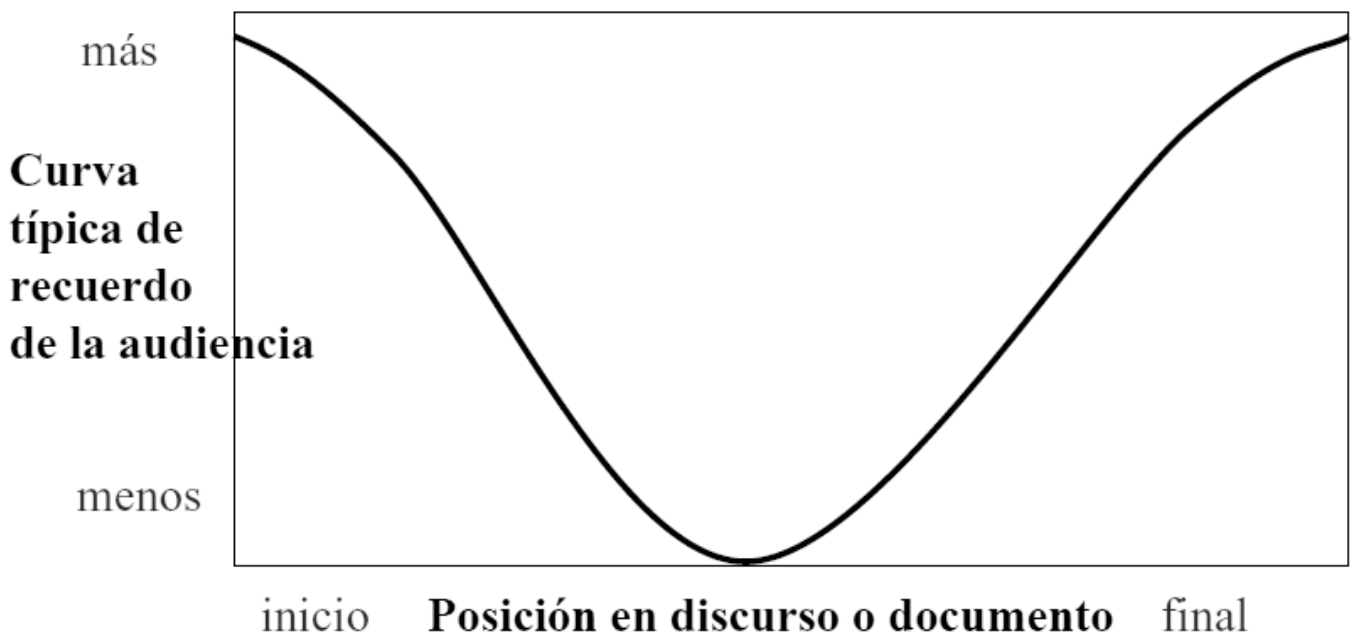
## 6 Aspectos a cambiar en siguientes presentaciones:

- ...
- ...

i la reunión ha sido con un grupo de compañeros, diga concretamente qué información le interesa. Existen algunos aspectos concretos de nuestro comportamiento a la hora de relacionarnos con los demás sobre los que tenemos una mayor seguridad que sobre otros, y también al contrario. Con relación a estos últimos será sobre los que especialmente solicitaremos esa información. Evite la tentación de refutar o defenderse. Este es el punto fundamental que hay que tener en cuenta siempre que utilicemos la retroalimentación como método de trabajo, y ello por diversos motivos. En primer lugar, nadie nos está ofendiendo, ni insultando, ni entrometiéndose en nuestras vidas, sino informándonos, por lo que debemos recibir esa información como tal, sin defendernos ni refutar lo que nos digan (ni hacer alusiones a la conducta del compañero ... «pues anda que tú ... »). En segundo lugar, no tiene sentido provocar discusiones ni defender posturas, pues no olvidemos que estamos utilizando una técnica y que las discusiones, lejos de aclarar nada, solamente nos pueden llevar a perder el tiempo, y que la información que se nos trasmite es opinable y constituye la base del uso de dicha técnica.

Comunique cuáles son sus reacciones. Fundamentalmente, este punto se refiere a agradecer la retroinformación y comentar el interés de la información recibida, para que en el futuro se continúe produciendo, evitando las dudas y tensiones que comentar la conducta de los demás pueda generar en los miembros del grupo.

## Gráfico sobre la atención, aprendizaje y recuerdo de la audiencia:



# Hablar en público

## **ELEMENTOS A TENER EN CUENTA EN UNA PRESENTACIÓN ORAL**

A la hora de preparar una exposición hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

**TEMA DEL TEXTO:** Normalmente aparece explícito en el título de la exposición.

**SELECCIÓN DE LA INFORMACIÓN:** Una buena exposición oral debe tener como base la información contrastada de varias fuentes, es importante manejar distintas fuentes de información y seleccionar los contenidos que sean más relevantes para el tema que se va a exponer, primando la pertinencia y actualidad de la información.

**ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN:** es muy importante jerarquizar las ideas seleccionadas y organizarlas de forma clara.

Dentro de una exposición encontramos diferentes tipos de relaciones conceptuales: la comparación entre términos semejantes o diferentes, la enumeración de hechos, la exposición de detalles, la relación causal de antecedente y consecuente, la aclaración de un problema planteado y las definiciones de conceptos.

Podemos utilizar una serie de mecanismos para dar cohesión a la información expuesta: Usar la primera persona del singular (voy a hablar de / voy a tratar un tema que...), la primera persona del plural (vamos a ver...) o la segunda personal del plural (¿conoceis...?) dependiendo de si queremos o no incluir al receptor en el discurso.

**AUDIENCIA** a la que va dirigida la exposición. En función de las características de los oyentes de la presentación utilizaremos un tipo de lenguaje, estructuración del discurso y materiales de apoyo determinados. El objetivo es transmitir un conocimiento para que los receptores aprendan algo sobre un tema o profundicen en los conocimientos que tienen del mismo.

## **PARTES DE LA PRESENTACIÓN**

**COMIENZO de la EXPOSICIÓN o APERTURA:** es la toma de contacto con la audiencia. Hay que preparar bien esta fase ya que de ella puede depender el éxito de la exposición.

**INTRODUCCIÓN:** presentación del tema y de los objetivos que se quieren conseguir. Tenemos que captar la atención del público.

**PRESENTACIÓN DEL GUIÓN:** Enumerar los temas que se van a tratar y los apartados en los que están divididos.

**DESARROLLO DEL TEMA:** Desarrollo de los contenidos que dan respuesta a los apartados señalados en la presentación del guión. Hay que seguir el orden presentado. Es el momento de formular las hipótesis y argumentarlas. Podemos ayudarnos de herramientas (mapas, esquemas, gráficos, imágenes, ejemplos) que sirvan de apoyo a la información presentada.

**SÍNTESIS:** Recapitulación de las ideas principales para ayudar a la fijación de los conceptos.

**CONCLUSIÓN:** Presentación de una idea final que resuma lo expuesto a lo largo del discurso. En esta fase se puede realizar alguna pregunta con la que se abra paso al debate.

**AGRADECIMIENTO:** Este apartado sirve para mencionar a aquellas personas o Instituciones que hayan ayudado en cualquiera de las fases de elaboración de la exposición así como para agradecer a la audiencia su atención durante la misma.

## Cómo controlar los nervios

Las dos estrategias más útiles para controlar los nervios durante la charla son prepararse muy bien y practicar la presentación varias veces. Si está convencido de que pocos en la audiencia conocen el tema mejor que usted, el nerviosismo inicial durará pocos minutos y pronto tendrá control pleno de la presentación. Para reducir la tensión, llegue temprano y verifique que todo esté en orden, luego converse con algunos compañeros, platicar sobre otros temas le alejará de la preocupación del evento y proyectará una imagen de confianza y tranquilidad.

Algunas personas se ponen tan nerviosas que tiemblan de pies a cabeza, se les traba la lengua, emiten suspiros y olvidan por completo el comienzo de la charla. Si cree que esto puede sucederle, escriba el material de la introducción y léalo pausadamente. Esto le calmará y recobrará la compostura necesaria para continuar la presentación.

Su lenguaje corporal es importante para el éxito de la presentación. Si habla mirando hacia la pantalla, el techo, el piso o las ventanas, la audiencia percibirá que está inseguro y/o que no le interesa el tema de la presentación, por lo que poco a poco se

desconectarán y acabarán pensando en otras cosas. Si mantiene contacto visual con la audiencia retendrá la atención del público, los hará partícipes de la presentación y proyectará una imagen de confianza y seguridad.

Cuando se disponga de micrófono, habrá que prestar especial atención a mantener alineada la boca con el mismo, sobre todo durante los giros que realicemos con la cabeza para orientarnos hacia la pantalla o pizarra o hacia el público, pues en caso contrario en estos momentos se suele interrumpir la adecuada recepción del sonido, que resulta entrecortado, con los consiguientes problemas de comprensión. Si se emplea un micrófono fijo cuya orientación no se puede variar con facilidad, es preferible realizar breves pausas, no emitiendo ningún sonido en estos momentos.

Evite gesticular excesivamente, rascarse a menudo, acomodarse el cabello constantemente, jugar con la tiza o con el puntero, pasear excesivamente de un lado a otro, o apoyarse contra la pared o el atril. No se esconda todo el tiempo detrás del atril, salga de ese refugio psicológico y muévase pausadamente para proyectar seguridad y mantener la atención de la audiencia. Cuando esté quieto mantenga las piernas juntas, el cuerpo recto y la frente en alto; la buena postura proyecta confianza, seguridad y dominio del tema.

La comunicación verbal es el componente principal del evento y por lo tanto debe dedicarle atención especial. Algunas personas hablan tan bajo que casi no se escuchan. Trate de mantener un volumen adecuado y consistente, pero cámbielo ocasionalmente para romper la monotonía o para enfatizar un punto importante. Trate de hablar pausadamente, a un ritmo más lento que la conversación normal. Acompañe el tono de voz con gestos complementarios; por ejemplo, la palabra subir puede acompañarse con un movimiento hacia arriba de las manos y la palabra ustedes puede enfatizarse señalando hacia la audiencia. Una pausa breve luego de decir algo importante enfatiza el valor de la información. Evite el uso excesivo de muletillas tales como: *eh, bueno, porque, ok, como, pero, o sea y entonces*; la repetición constante de estas voces evidencia nerviosismo, inseguridad y/o dominio inadecuado del idioma.

No es buena idea leer la presentación impresa o leer todo el texto de las diapositivas. Es preferible usar como guía el bosquejo de la charla o una lista de palabras clave y transmitir el material con las palabras que surjan en el momento.

No use palabras o frases tales como *obviamente, como todos ustedes saben, todo el mundo sabe, como ustedes recordarán, etc.* Recuerde que parte del conocimiento se olvida y que nadie conoce el tema tan bien como usted. Además, ese vocabulario

hará que algunas personas se intimiden y no participen en la sesión de preguntas.

### Cómo contestar las preguntas

Aunque la sección de preguntas tiende a causar mucha ansiedad, el conferenciante bien preparado confía en su conocimiento y espera este momento para demostrar nuevamente su dominio del tema.

Escuche con atención y respeto los argumentos. Convierta las objeciones tácitas en expresas.

Si le hacen una pregunta en voz baja, repítala para beneficio de la audiencia y para beneficio propio, pues tendrá unos segundos adicionales para pensar en la contestación. Contesté las preguntas directa y brevemente, sin abundar más de lo necesario. Si no sabe la contestación, es preferible admitirlo que inventar algo que le enrede o le delate ante miembros de la audiencia que conozcan el tema.

No conviene mantener una pugna, hay que seguir defendiendo nuestro punto de vista pero sin que la persona se vea agredida en su argumentación.

Si alguien levanta la mano durante el evento, infórmele cortésmente que contestará las preguntas al final de la charla. Si por el contrario, al final la audiencia se queda muda y nadie pregunta, tome la iniciativa haciéndose una o dos preguntas (quizás controvertidas) que enfatizen los puntos importantes del seminario y que ayuden a comenzar la discusión. Evite los intercambios prolongados con una misma persona y las respuestas innecesariamente largas.

## La comunicación no verbal

La comunicación no verbal esta constituida por las interrelaciones entre lo verbal y el resto de gestos, efectos, etc que también forman parte del mensaje de manera que:

- 1) La CNV puede repetir lo que se ha dicho verbalmente.
- 2) La CNV puede contradecir a la comunicación verbal.
- 3) La CNV puede acentuar las partes de un mensaje verbal.
- 4) La comunicación no verbal puede complementar mensajes verbales que inducen a modificar los mismos.
- 5) Las señales no verbales pueden sustituir a los mensajes verbales.
- 6) Las señales no verbales pueden regular los flujos de comunicación entre los interactuantes.

Aspectos no lingüísticos del discurso:

- A. Volumen de la voz, el tono, el ritmo...
- B. Expresiones del rostro.
- C. Mirada.
- D. Gestos con las manos.
- E. Gestos con la cabeza.
- F. Posturas.
- G. Contacto corporal.
- H. Proximidad física.
- I. Orientación del cuerpo.
- J. Aspecto exterior.

Habitualmente las personas se preparan y se forman para saber presentar o exponer el producto o servicio que presta, pero tan importante como saber decir lo que quiere, es conectar con su audiencia

El lenguaje corporal habla por si mismo y en muchas ocasiones, nuestras palabras, no se relacionan con lo que expresamos con gestos

Conocer y usar de forma adecuada el lenguaje de los gestos, le ayudará a conectar mejor con las personas con las que se relaciona, a encontrar puntos de empatía con ellas y a mejorar su comunicación.

¿No le ha pasado en alguna ocasión, qué acaba de conocer a una persona y casi sin mediar una sola palabra, no le cae bien o por el contrario, le cae genial? Pues en esto, tiene mucho que ver el lenguaje del cuerpo. La forma en la que le saluda o le da la mano, el modo de acercarse a usted, la mirada o el tono de voz, es visualizado por su mente y sin que se haya dicho nada, usted ya se ha hecho una imagen preliminar de la persona o le condiciona, en la forma en la que se va a relacionar con ella.

Ahora imagine que está dando una conferencia, ha comenzado a hablar del tema de su disertación, que además se ha preparado con mucha ilusión y observa en el auditorio, que las personas están inclinadas y echadas hacia atrás en sus asientos, la barbilla está baja y los brazos los tienen cruzados. Nadie ha dicho a estas personas que hagan esto, pero sin embargo, lo hacen. A poco que intuya, habrá comprendido que estas personas no se están interesando para nada en su charla y habrá de dar un golpe de efecto para cambiar su actitud. A lo mejor, deberá cambiar su tono de voz o simplemente, sacarles de esa posición contándoles una anécdota curiosa o graciosa, pero lo que está claro, es que si quiere triunfar, deberá observar estas señales y modificar esa postura.

Una cuestión a tener en cuenta es que los gestos no pueden analizarse de forma aislada y que deben – leerse - dentro de un conjunto global. Como cualquier otro lenguaje, el del cuerpo tiene también palabras, frases y puntuación. Cada gesto es una palabra y ésta, puede tener varios significados. Sólo

cuando se analiza dentro de una frase, se sabe el significado correcto; pues el lenguaje de los gestos es igual, debe analizar todo, qué está diciendo de palabra la persona y cómo se está manifestando su cuerpo.

Veamos ahora otro gesto, que habitualmente usamos, como es el saludo a través del apretón de manos. Este nos dice muchas cosas de la persona que nos saluda, al igual, que dice mucho de nosotros. La forma de hacerlo es estrecharse las palmas y sacudirlas.

Lo que se transmite con este gesto se hace de forma inconsciente, pero con la práctica, usted puede modificar el gesto y decir aquello que quiere. Veamos ahora la forma en que se realiza este gesto y sus significados.

Acaba de conocer a una persona y se estrechan la mano. Una persona dominante, cuando vaya a realizar este gesto, intentará colocar la mano con su palma hacia abajo para situarla por encima de la suya, queriendo demostrar así, su superioridad. Al contrario, una persona que le saluda y coloca la palma hacia arriba, dejando la de usted hacia abajo, denota sumisión, pero también, puede significar que le cede el control de una situación o desea hacerle sentir bien. La posición correcta - de igualdad - es en la que ambas estrechan sus manos y las palmas entrecruzadas, quedan perpendiculares al suelo.

También nos podemos encontrar con el triturador de manos, contra esto no podemos hacer nada, estas personas nos están intentado transmitir su rudeza y que son muy agresivos o dominantes, aunque como he contado anteriormente, debemos analizar luego el resto de su cuerpo y el qué nos dice, porque a lo mejor está intentado enmascarar un gran complejo de inferioridad.

Otro gesto de estrechar la mano y con el que se puede encontrar es el saludo tipo anguila, que es el que se produce cuando una persona nos da su mano y ésta, se nos escapa, está blanda, sin vida. Esta forma de saludar produce mucho rechazo y muestra poco interés o una persona con complejos o apocada.

Y por último, el saludo tipo guante, que consiste en el apretón de manos tradicional, al que se suma, la otra, para envolver totalmente la mano del saludado. El iniciador de este saludo quiere dar la impresión de que es una persona honesta y digna de confianza, pero si el receptor no conoce mucho a esta persona, puede producir el efecto contrario y puede generar desconfianza. A este tipo de saludo, también se le suele llamar “apretón de manos del político”.

Conocer el lenguaje del cuerpo, le permitirá percibir mejor los "mensajes" de otras personas y le ayudará a conectar con ellas. Controlarlo, mejorará su seguridad y expresará sólo aquello que quiere decir, de palabra y de hecho. Esto no significa que pierda su naturalidad, sino que haga y diga las cosas de la

forma más conveniente, dependiendo de la situación.

La sonrisa constituye a nuestro entender otro de los elementos fundamentales, de importancia similar a la mirada, posiblemente por resultar tan accesible a los ojos de nuestros interlocutores y por formar parte

## La relajación muscular progresiva de Jacobson ..

Es una técnica de tratamiento del estrés desarrollada por el fisioterapeuta Edmund Jacobson en los primeros años 1920. Jacobson argumentaba que desde que la tensión muscular acompaña a la ansiedad, uno puede reducir la ansiedad aprendiendo como relajar la tensión muscular. En esencia podemos resumir que su método se basaba en:

- 1.- Concentración de la atención en un grupo muscular.
- 2.- Tensión de ese grupo muscular, sin dolor, y mantener la tensión entre 20 y 30 segundos.
- 3.- Relajación de la musculatura, prestando atención a la sensación que se produce. Por ello tiene un componente muy elevado de propiocepción y por tanto de elevación del control de la zona que tratamos.

Sentarse en una silla confortable o tumbarse. Ponerse tan confortable como sea posible (no utilizar zapatos o ropa apretada) y no cruzar las piernas. Hacer una respiración profunda completa; hacerlo lentamente. Otra vez. Después alternativamente tensamos y relajamos grupos específicos de músculos. Después de tensionar un músculo este se encontrará más relajado que antes de aplicar la tensión. Se debe concentrar en la sensación de los músculos, específicamente en el contraste entre la tensión y la relajación. Con el tiempo, se reconocerá la tensión de un músculo específico y de esta manera seremos capaces de reducir esa tensión.

No se deben tensar músculos distintos que el grupo muscular que estamos trabajando en cada paso. No mantener la respiración ni apretar los dientes o los ojos. Respirar lentamente y uniformemente y pensar solo en el contraste entre la tensión y la relajación. Cada tensión debe durar unos 10 segundos; cada relajación otros 10 o 15 segundos. Contar "1, 2, 3 ..."

Hacer la secuencia entera una vez al día hasta sentir que se es capaz de controlar las tensiones de los músculos.

1. **Manos.** Apretar los puños, se tensan y destensan. Los dedos se extienden y se relajan después.
2. **Biceps y tríceps.** Los biceps se tensan (al tensar los biceps nos aseguramos que no tensamos las manos para ello agitamos las manos antes después relajamos dejándolos reposar en los apoyabrazos. Los tríceps se tensan doblando los brazos en la dirección contraria a la habitual, después se relajan.
3. **Hombros.** Tirar de ellos hacia atrás (ser cuidadoso con esto) y relajarlos.
4. **Cuello (lateral).** Con los hombros rectos y relajados, doblar la cabeza lentamente a la derecha hasta donde se pueda, después relajar. Hacer lo mismo a la izquierda.
5. **Cuello (hacia adelante).** Llevar el mentón hacia el pecho, después relajarlo. (Llevar la cabeza hacia atrás no está recomendado).
6. **Boca** (extender y retraer). Con la boca abierta, extender la lengua tanto como se pueda y relajar dejándola reposar en la parte de abajo de la boca. Llevar la lengua hasta tan atrás como se pueda en la garganta y relajar.
7. **Lengua** (paladar y base). Apretar la lengua contra el paladar y después relajar. Apretarla contra la base de la boca y relajar.
8. **Ojos.** Abrirlos tanto como sea posible y relajar. Cerrarlos tan fuertemente como se pueda y relajar. Estar seguros de que quedan completamente relajados, los ojos, la frente y la nariz después de cada tensión.
9. **Respiración.** Inspira tan profundamente como sea posible; y entonces toma un poquito más; expira y respira normalmente durante 15 segundos. Después expira echando todo el aire que sea posible; entonces expira un poco más; respira normalmente durante 15 segundos.
10. **Espalda.** Con los hombros apoyados en el respaldo de la silla, tirar tu cuerpo hacia adelante de manera que la espalda quede arqueada; relajar. Ser cuidadoso con esto.
11. **Nalgas.** Tensarlas y elevar la pelvis fuera de la silla; relajar. Aprieta las nalgas contra la silla; relajar.
12. **Muslos.** Extender las piernas y elevarlas 10 cm. No tenses el estómago; relajar. Apretar los pies en el suelo; relajar.
13. **Estómago.** Tirar de él hacia dentro tanto como sea posible; relajar completamente. Tirar del estómago hacia afuera; relajar.
14. **Pies.** Apretar los dedos (sin elevar las piernas); relajar. Apuntar con los dedos hacia arriba tanto como sea posible; relajar.
15. **Dedos.** Con las piernas relajadas, apretar los dedos contra el suelo; relajar. Arquear los dedos hacia arriba tanto como sea posible; relajar.

Ahora mantener la relajación un momento. Con los días de práctica se mejora, pudiéndose saltar los grupos musculares que no tengan tensión. Estos ejercicios no eliminan la tensión, pero cuando esta se presenta, se sabrá inmediatamente y se podrá actuar sobre ella.

ambas de la expresión facial.

Independientemente de la actividad, el motivo o el contenido de lo que estemos tratando, la sonrisa constituye un elemento básico en la bienvenida y la despedida de las personas, además de transmitir aceptación, amabilidad y gusto por la persona a la que sonreímos.

No suelte una sonrisa inmediata al saludar a alguien, como si cualquiera que cruzara por su línea de visión pudiese ser el beneficiario de la misma. Mírele fijamente durante un segundo, haga una pausa, y a continuación, deja que una sonrisa inunde su rostro. La demora convencerá a la gente de que su sonrisa es genuina y de que va dirigida a ellos en exclusiva.

Mantenga lo más posible el contacto visual con los ojos de su interlocutor. No rompa el contacto visual ni siquiera cuando haya terminado de hablar. Cuando sienta la tentación de desviar la mirada, hágalo de una forma lenta, como si le supusiera un enorme esfuerzo. Si le cuesta mantener la mirada puede optar por “descansar la vista” mirando a la parte superior de la nariz (entre ambos ojos).

El contacto directo de los ojos indica buena disposición y voluntad para la comunicación interpersonal, mientras que la falta continua de contacto ocular se refiere a retraimiento o evitación, respeto o deferencia.

Hay que comentar el hecho de que contactar con la mirada de una persona que aparentemente busca algo o acaba de entrar en un recinto, hará las veces de bienvenida indicándole hacia dónde debe dirigirse.

La posición del cuerpo y de las extremidades, la manera cómo se sienta una persona, cómo está de pie o pasea, refleja sus actitudes sobre sí misma y en su relación con los demás. Se establecen dos categorías fundamentales, que a su vez se subdividen en dos dimensiones: acercamiento-retirada y expansión-contracción.

El acercamiento, producido por la inclinación del cuerpo hacia su interlocutor, se interpreta como atención e interés, mientras que la retirada, que se hace de la forma contraria, se interpreta de forma negativa, como rechazo o repulsión.

La expansión, cuando es muy pronunciada, se interpreta como una postura engreída, arrogante o despreciativa, mientras que cuando es la contracción la que es extrema, se considera como depresiva o abatida. Cuando expansión o contracción son moderadas, indican actitudes más adecuadas de forma positiva o negativa.

Las mismas deducciones se realizan cuando las categorías expuestas se realizan con los brazos.

Brazos abiertos y próximos enfatizan algo y favorecen la interacción. Brazos cruzados indican disgusto, disconformidad o rechazan las interacciones.

La orientación se refiere a la posición relativa de la persona con relación a sus interlocutores, pudiendo presentarse orientada frente a frente o inclinada en mayor o menor grado con relación al interlocutor. A mayor grado de orientación enfrentada (frente a frente), mayor facilidad para la interacción, mientras que cuanto menor sea ésta, mayor será la negativa a las interacciones expresada.

Los movimientos de las manos actúan como ilustradores del mensaje verbal, enfatizando el mismo y demostrando estados emocionales, normalmente de manera no intencionada. La forma de realizarlos, rápida o lentamente, continuos o en momentos concretos, será la clave a partir de la cual se sacarán las consecuencias sobre nuestro estado emocional.

Hay que controlar las automanipulaciones. Nos estamos refiriendo a movimientos que normalmente no planeamos, del tipo de tocamos el pelo, rascamos la cara o el brazo, tocamos la nariz, etc. así como la manipulación sobre determinadas prendas o complementos, realizando movimientos característicos, como subirse las gafas, ajustar la americana sobre el cuerpo, etc. Suelen ser interpretadas como señales de incomodidad y ansiedad.

En muchas ocasiones, se producen movimientos con las manos o las piernas y/o pies, cuya principal característica es que son repetitivos, rítmicos y normalmente involuntarios (tipo tics). Además, normalmente contradice el resto de mensajes, tanto verbales como no verbales y paraverbales que emitimos; es más fácil que se produzca esta contradicción con los movimientos que realizamos con las piernas y los pies.

Frotarse las manos, golpear con los dedos una superficie, o rozar las uñas de dos o más dedos en lo que se refiere a las manos, y balancearse cambiando el peso de una pierna a otra, agitar rítmicamente un pie arriba y abajo, son ejemplos de este tipo de elementos con los que normalmente transmitimos ansiedad, deseos de irnos, desesperación, etc.

## Storytelling, el poder de las historias

El cerebro de las personas no está organizado en función de datos, teorías o conceptos, sino que es un repositorio de experiencias que toman la forma de historias. Cualquiera que pretenda hacer llegar un mensaje a otros para entusiasmar, enseñar o vender, necesita tener eso muy en cuenta y entender que no hay mejor lenguaje para mover a las personas y

llegar a su corazón que contar la historia adecuada en el momento justo.

El storytelling o “arte de contar historias” surge en Estados Unidos en los años 90 y desde entonces su uso no ha hecho sino aumentar en el mundo de la comunicación y en el de la política. Considerado durante tiempo como una forma de comunicación destinada a los niños, el storytelling resurge, adaptado a los nuevos tiempos, como un instrumento de persuasión y propaganda en manos de quien dispone del poder para ello.

El storytelling es una forma de discurso que se ha impuesto en Estados Unidos permeando todos los sectores de la sociedad más allá de la política, la cultura o el consumo. La capacidad centrífuga de todo lo norteamericano habría convertido el storytelling en un fenómeno internacional gracias a unas élites que en todo el planeta comparten la visión estadounidense del mundo. Se manifiesta analizando las pautas de consumo de grandes marcas mundiales y sus estrategias narrativas como nuevas formas de movilización del consumidor adaptadas a un mundo cada vez más líquido. En un segundo tramo, se puede comprobar cómo los discursos políticos de la Administración norteamericana han adoptado el storytelling como una eficaz forma de propaganda que ha visto aumentada su potencia persuasiva gracias a la creciente convergencia entre Hollywood, la industria mediática y el poder político.

Las técnicas narrativas tendrían en el capitalismo emocional del que nos habla la socióloga Eva Illouz una perfecta adecuación a la estructura en red de la sociedad actual. Los presidentes norteamericanos tendrían en común la construcción de un storytelling creado a partir de sus orígenes familiares, de su propia vida y de su relación con el mundo. Para Salmon, Reagan fue el gran narrador. Las falsedades de su estilo discursivo no impidieron que Clinton sorprendiera a su entorno nombrando director de comunicación de la Casa Blanca a David R. Gergen, que ya había ocupado el mismo cargo con Reagan.

El problema no es el cultivo del arte del relato; la cuestión está en cómo el Estado utiliza el storytelling como instrumento de persuasión y dominio. La última campaña electoral norteamericana ha sido un gran festival narrativo en el que los medios han sido a un tiempo actor, corazón y público del espectáculo. Los medios interpretan la historia, utilizan los relatos reinterpretados para ello por los políticos y satisfacen el deseo del público de nuevos relatos. “Las campañas son duelos de historias a gran velocidad que duran meses”. El ganador es el candidato cuyas historias están en conexión con el mayor número de electores.

Este “nuevo orden narrativo” originado en Estados Unidos habría alcanzado Europa en el año 2000. La campaña electoral francesa de la primavera de 2007

que acabó con la victoria de Sarkozy sería el ejemplo más evidente de la aplicación, con éxito, de las “técnicas del storytelling made in USA”.

El cambio más notable de la campaña francesa fue el hecho de que los políticos, los medios de comunicación y los analistas cambiasen bruscamente su manera de expresarse. Comenzaron a contar historias. Por primera vez, la derecha ya no hacía hincapié en la independencia nacional ni la izquierda en el progreso social. La prensa se adueñó del relato de la vida de los candidatos. La opinión pública entró al trapo y se encandiló enseguida con los rumores de disputas conyugales, rupturas e infidelidades. El marketing de Sarkozy y Ségolène Royal marcó un profundo cambio en la cultura política francesa. Asesorado por sus expertos en storytelling, Sarkozy venció en ese terreno, deslegitimando la vieja idea política de la Ilustración e inaugurando una nueva era que podría calificarse de postpolítica.

Las formas, los ritos y los lugares del debate democrático están cada vez más sometidos a las nuevas tecnologías del poder. Los intentos de manipulación y de persuasión se han ido haciendo cada vez más sutiles y, por otro lado, como ya señaló Paul Ricoeur hace treinta años, la identidad personal y la social están constituidas de forma narrativa. No obstante, el ser humano es un sujeto reflexivo capaz de reaccionar a los intentos orwellianos de dominio.

Las storytelling para ser efectivas deben ser contadas con realismo y adecuarse al destinatario de las mimas, deben ser creíbles y conectar emocionalmente. Es muy importante observar la reacción del oyente, interpretar sus mensajes de respuesta a la historia para ir adaptando la narración. Es más, el aprendizaje es de doble vía porque con la interpretación que cada oyente da a la historia, quien narra también aprende nuevas ópticas sobre la misma.

Las historias son importantes porque ayudan a impulsar la acción para el cambio, a generar confianza, a transmitir valores, a compartir conocimientos.

El cambio no se genera desde lo racional, sino de lo emocional, el impulso para la acción es la motivación, y vive en el corazón. Las historias no conectan con nuestra cabeza, conectan con nuestro corazón y es este el que luego envía el mensaje de cambio a nuestro cerebro. La mente se abre cuando se abre el corazón.

Las storytelling forman parte de eso que siempre se ha conocido como “sabiduría popular” y que parece estar denostada en la era de la información y el conocimiento. Lo que llamamos “batallitas” de nuestros mayores, son una fuente inmensa de aprendizaje que debe ser aprovechada a lo largo de

toda nuestra vida. Esa sabiduría popular se nutre de historias contadas a lo largo del tiempo por diferentes personas, y a diferentes personas.

En este continuo de interacción, se va enriqueciendo la historia con aprendizajes que aportan los distintos contextos y participantes. Son una fuente de nuevo conocimiento. Sería interesante estudiar como ha influido en el desarrollo y aprendizaje de las personas, haber crecido en un ambiente en el que se permitía a los más pequeños conversar con los mayores, y escuchar historias contadas por personas diferentes y en ambientes diferentes.

La adquisición de capital intelectual, cultural y social de una persona puede estar influenciada por este tipo de experiencias.

## Resumen: 10 consejos para hablar en público con éxito

Hablar en público impone mucho y, según se dice, llega a causar casi tanto temor como ir al dentista.

Puede ser invitado a hablar en un congreso, unas jornadas de su sociedad profesional, ante unos clientes o en reuniones de vecinos, club social, etc. Puede ser una oportunidad para hacer un nuevo negocio o ganar reconocimiento dentro de la compañía o del sector, pero esto será así si en esta intervención se tiene éxito.

Como oyente, se agradecen las presentaciones que resultan entretenidas y que además iluminan sobre el tema del que traten. La clave para llegar a ser un ponente eficaz no es otra que la práctica. No obstante, hay una serie de principios que siempre viene bien conocerlos.

**1. Conocer a la audiencia** Antes de preparar su presentación, determine qué intereses tiene su auditorio y haga su ponencia a la medida de estas necesidades. Algunas de las cuestiones que se debe plantear son: ¿qué saben ellos del tema que va a abordar? ¿Qué saben de usted, de su posición y curriculum y de por qué habla sobre ese tema? ¿Cuáles son sus expectativas y cómo puede superarlas y sorprenderlos? Si usted improvisa, corre el riesgo de decepcionar, e incluso ofender, a la audiencia y dejar en evidencia a su empresa, a su anfitrión y, por supuesto, a usted mismo.

**2. La regla de tres** Piense que tiene sólo tres minutos para explicar la esencia de su intervención. Para ello, plantéese estas tres preguntas: -¿cuál es el principal argumento? -¿qué evidencia presenta? y -¿qué actuación se debe emprender?

**3. Prepare el escenario** Incluso si hay otros responsables del equipo técnico, como el sonido o las luces, siempre debe revisarlos personalmente y además es bueno analizar los distintos ángulos de visión que hay desde la sala. Asegúrese de que cuenta con suficiente espacio para desarrollar su exposición con los apoyos que sean necesarios. Estar vacilante con ellos frente al auditorio socava su credibilidad y, además, le pondrá nervioso.

**4. Calme sus nervios** Un poco de nerviosismo es natural y la mejor manera de superarlos es haber hecho un buen trabajo y sentirse seguro de ello.

**5. Sepa exactamente cómo quiere comenzar** Su audiencia comenzará a juzgarle y evaluarle en los primeros segundos de su aparición. Empezar de forma convincente –con una historia interesante o una estadística sorprendente- captará la atención de su audiencia. El humor es muy efectivo, pero sólo si se trata con habilidad y medida. Si usted nunca lo ha hecho antes, la presentación no es el mejor lugar para empezar a practicarlo.

**6. Cuide su apariencia** Vista de forma adecuada para la audiencia ante la que va a hablar y, sobre todo, que su indumentaria sea confortable y que le haga sentirse bien.

**7. Salude y haga colegas** Aproveche las oportunidades que le surjan para charlar con alguno de los asistentes o de los otros ponentes antes de iniciar su presentación.

**8. Hable con entusiasmo** Ponga una buena cantidad de energía física en su intervención. Usted es el centro de atención y debe usar las inflexiones de voz para potenciar las ideas que está presentando. Hable lo bastante alto para que le oigan los que se encuentran al fondo de la sala. Resultar inaudible es el mayor pecado en una conferencia, ya que no hay nada más irritante que tener que estar haciendo esfuerzos para oír al conferenciante.

**9. Module bien las palabras** Si no vocaliza bien, intente hablar despacio y haga pausas (existen manuales que ayudan a practicar y mejorar la vocalización). Tenga en cuenta que una voz fuerte y bien modulada es una de las herramientas más útiles para el éxito en cualquier presentación.

**10. Lo más importante: diga lo que verdaderamente cree** Su presentación transmite de usted tanto como sus teorías e ideas, sus propuestas o trabajos. En última instancia, se está vendiendo usted mismo. Por tanto, sea cual es y compártalo con la audiencia. Le estarán agradecidos por ello.



# Organizar Conferencias y Reuniones

## Modelos de organizar debates públicos:

**PANEL:** es una discusión informal, realizada por un grupo de especialistas o “expertos”, para analizar los diferentes aspectos de un tema, aclarar posturas encontradas o tratar de resolver problemas de su interés.

**PREPARACIÓN** • Seleccionar el tema y fijar unos objetivos.

- Escoger un moderador entre los participantes (normalmente entre 4 y 8).
- Establecer la estructura de la actividad (tiempo asignado a cada participante, periodo destinado a contestar las preguntas del auditorio, forma de inicio: breve exposición, pregunta general...) • Definir el plan para el desarrollo del tema.

**DEBATE:** es una discusión dirigida entre dos personas o dos grupos que exponen sus ideas sobre un tema, sustentándolas con argumentos.

Sirve para: • Presentar puntos de vista opuestos sobre un mismo tema.

- Adquirir elementos de juicio para facilitar la toma de decisiones.
- Ejercitarse en la expresión oral y en la escucha ya que cada participante escucha con respeto los planteamientos de los demás y piensa lo que él quiere expresar.

**PREPARACIÓN** • Elegir un tema de interés y preparar los contenidos teóricos • Escoger un moderador que determine el esquema de trabajo y el orden de las intervenciones.

- Distribuir los grupos según su opinión inicial sobre el tema ( a favor o en contra del planteamiento presentado).

**FORO:** es una exposición en grupo sobre un tema determinado.

**PREPARACIÓN** • Fijar el tema y distribuir el tiempo que se va a emplear teniendo en cuenta que hay que hacer una presentación de la actividad, una exposición por parte de los ponentes y un turno de preguntas. El tema o temas se puede dividir en diferentes apartados.

- Preparar el contenido de la exposición y establecer el turno de intervención de cada participante.

**SEMINARIO:** es una técnica de trabajo en grupo y expresión oral utilizada para tratar a fondo un tema predeterminado.

**PREPARACIÓN** • Preparar el seminario con bastante anticipación. Hay sesiones de las de las comisiones encargadas de estudio de subtemas, de concretar detalles y de elaborar las recomendaciones; y sesiones plenarias para

determinar los puntos de vista generales y sacar las conclusiones.

- Elegir del tema.
- Elaborar un plan y distribuir los subtemas entre las comisiones.

Cada comisión nombra un portavoz que presentará los temas en las sesiones plenarias.

**MESA REDONDA:** es la reunión de varias personas (normalmente entre 3 y 6) para exponer un tema predeterminado y preparado, bajo la dirección de un moderador.

**PREPARACIÓN** • Preparar el seminario con bastante anticipación. Hay sesiones de las de las comisiones encargadas de estudio de subtemas, de concretar detalles y de elaborar las recomendaciones; y sesiones plenarias para determinar los puntos de vista generales y sacar las conclusiones.

- Elegir del tema.
- Elaborar un plan y distribuir los subtemas entre las comisiones.

Cada comisión nombra un portavoz que presentará los temas en las sesiones plenarias.

## Cómo organizar una conferencia o reunión eficaz

### ANTES DE LA CONFERENCIA:

- Comunique con anticipación a los participantes la fecha y la hora de la conferencia
- Comunique los temas que deben prepararse antes de la conferencia
- Confeccione una agenda para que la conferencia esté bien organizada y poder administrar el tiempo
- De ser posible, envíe la agenda a los participantes antes de la conferencia
- Asegúrese de estar en un lugar tranquilo donde no lo molesten
- Desactive las llamadas en espera y apague o ponga en silencio, su teléfono móvil.

### INICIO DE LA CONFERENCIA:

- Sea puntual
- Preséntese al hablar y aliente a los demás a hacer lo mismo
- Controle la asistencia para saber quién está presente
- Repase los puntos de la agenda con rapidez.
- Revise y explique las normas a aplicar.

## DURANTE LA CONFERENCIA O REUNIÓN:

- Solicite la opinión de determinados participantes en lugar del grupo en general
- Si surgen conversaciones no relevantes para la agenda, fije otra fecha y lugar para continuarlas
- Intente que todos participen de la conversación
- Solucione con rapidez cualquier ruido o distracción
- Al concluir la conferencia resuma los temas discutidos y repase cualquier curso de acción acordado en el evento
- Fije la fecha y la hora de la próxima reunión.

## La moderación de asambleas y reuniones

La moderación es una función clave para cualquier reunión. Cabría la excepción, y no siempre, de aquellas reuniones que se desarrollen en grupos de tres a cinco personas. El papel del moderador o moderadora se entiende en muchas ocasiones como la mera organización del turno de palabra. Sin embargo, quien modera debe asumir una función más compleja: facilitar la consecución de los objetivos por parte del grupo.

Entendemos por moderar una ayuda que una persona presta al grupo para que trabaje provechosamente. Esta ayuda consiste en ejercer un cierto control de la dinámica del grupo, pero sobre todo en dinamizarlo, con propuestas, mediaciones oportunas, etc.

El papel de facilitadora o facilitador del trabajo del grupo no implica que quien modera asuma toda la responsabilidad de la marcha de la reunión, ya que se necesita de la aportación responsable de todos los asistentes. Pero sí implica que va a ser la persona que más atención preste a los elementos técnicos y organizativos, y quien le recuerde al grupo que tiene que alcanzar los objetivos fijados en un tiempo limitado.

Además de facilitar, quien modera tiene que asumir a veces la función de dinamizador o dinamizadora, sugiriendo preguntas, cuidando que exista una sensación colectiva de que se avanza, dinamizando con la propuesta de métodos, formas de distribuirse en el espacio, etc.

Algunos de los elementos críticos más comunes cuando se pregunta por el papel del moderador o moderadora en muchos colectivos es quejarse de que manipula la reunión, favoreciendo la expresión de las opiniones que más se ajustan a la suya propia, acaparando la palabra, formulando interesadamente los temas y métodos de discusión, etc. Esta crítica suele ser acertada, ya que moderar

no puede ser tomar decisiones individuales suplantando al grupo, sino un modo de sugerir cómo continuar, haciendo que todas las personas del grupo comprendan los temas y las distintas opiniones sobre ellos y se sientan co-responsables de la discusión y de las decisiones.

La omnipresencia de esta crítica lleva a pensar que quien modera debe tener una actitud «moderada», poco protagonista, que casi no tiene que dejarse ver. Muy al contrario, en su función facilitadora y dinamizadora la persona que lleva la moderación de la reunión debe ocupar un espacio central e intervenir en todo momento que se considere necesario, no dejando que el grupo pierda la orientación y ofreciendo todas las herramientas a su alcance para encontrar los objetivos. Dependerá del saber hacer y la disposición del resto de participantes que el moderador pueda tener un papel menos presente: si de forma ordenada el grupo es capaz de respetar los turnos, avanzar en los argumentos, hacer propuestas de método, mediar en los conflictos que puedan surgir, etc., quien modera puede reducir su intervención. Pero si el grupo tiene dificultades para autorregularse será la moderadora o moderador quien asuma más firmemente esta responsabilidad, interviniendo cuantas veces haga falta. La diferencia entre un papel protagonista y un papel manipulador es que el protagonismo se obtiene por intervenciones, en general, más sobre la organización que sobre los contenidos de trabajo.

En definitiva, moderar no es liderar o dirigir, sino responsabilizarse de ayudar al grupo a cumplir sus objetivos, la tarea o el trabajo que se marca a nivel organizativo:

- Abordar todos los puntos del orden del día.
- Hacerlo en el tiempo disponible prefijado.
- En cada caso, tomar decisiones, producir argumentos, informar, generar ideas, coordinarse.
- Para cada objetivo, atender a los tres niveles: eficacia, participación democrática y relaciones cordiales y cooperativas.

Es importante subrayar que el moderador o moderadora responde de su trabajo ante todo el grupo, no ante los individuos. Por eso una persona que tenga un vivo interés en los asuntos tratados tendrá difícil la tarea de moderar.

### ¿Quién modera?

Vamos a ver más criterios para la elección del moderador o moderadora. En muchas organizaciones existe la tendencia a que modere la misma persona que convoca la reunión, normalmente el presidente o presidenta (de la cooperativa, de la asociación, etc.). Esta elección está muchas veces refrendada por la normativa legal que afecta a estas entidades jurídicas.

Pero existe una razón que suele hacer preferible la elección de otra persona: el grado de implicación con el contenido de la reunión es alto, por lo que podemos considerar una sobrecarga de trabajo estar pendiente al mismo tiempo de las cuestiones de fondo y de las cuestiones de forma. Y no sólo una sobrecarga, sino habitualmente una desatención de funciones.

Otro criterio para escoger a la persona adecuada para moderar es la capacidad técnica, las destrezas desenvueltas en su función y que podemos enmarcar en los siguientes campos:

- Saber aplicar las diferentes técnicas de organización de reuniones, según el tipo de reunión de que se trate y adaptar su forma de actuar a lo que requiera cada circunstancia.
- Conocer los procesos dinámicos del grupo y reconducirlos hacia la consecución de los objetivos. Prestar atención a cómo se da la comunicación, al clima, a los distintos papeles que se asumen, a la distinción entre argumentos, etc.
- Tener habilidades para la animación, sobre todo para fomentar la participación de todas las personas.
- Saber intervenir oportunamente y con amabilidad y respeto.
- Conocer las normas/estatutos, etc a aplicar en la reunión.

Para la elección de la persona que modere debemos tomar en cuenta las ventajas que presenta el hecho de que éste sea un papel rotativo: que en cada reunión sea asumido por una persona distinta. Las ventajas de la rotación son, por lo menos, las siguientes:

- Moderar es también un modo de conocer la dinámica del grupo por lo que cuanto más gente conozca esta dinámica más fácil será la moderación y más satisfactoria la reunión. Si todos los participantes aprenden la práctica de la moderación, tendrán más capacidades para autorregularse.
- Comprobar lo difícil que puede resultar la tarea de moderar es algo que sólo se encuentra en la propia práctica. Cuando todas las personas pasan por ese papel y comprueban esta dificultad, está favoreciéndose una actitud de mayor apoyo y ayuda en reuniones posteriores.

La combinación del criterio de la capacidad técnica y el criterio de la rotación (en principio, algo contradictorios) tiene múltiples opciones. Puede haber una dinámica habitual de rotación, pero, para reuniones que se presentan más complicadas, prima el criterio de la capacitación técnica. También, una vez que todo el grupo pasó por ese papel, puede

estimarse que modere siempre la misma persona, si se le reconoce que lo hace bien y con sensibilidad.

Hasta ahora siempre hablamos de una única persona en el papel de moderador, pero a veces es conveniente repartir las tareas con alguna otra. Por ejemplo, delegar en una figura separada la organización de los turnos de palabra (tomar nota del orden en que van levantándose las manos e ir concediendo las palabras) puede repercutir muy positivamente en la atención del moderador a la dinámica del grupo y a las técnicas a proponer, a ir tomando nota de las ideas para poder hacer síntesis, etc. En el caso de que nos inclinemos por alguna opción de este tipo, conviene marcar bien que la persona que coge el turno de palabras está sujeta a las interrupciones y formas que la moderadora, más pendiente de la globalidad del proceso, le indique.

Una vez que ya tenemos definidas las funciones de la figura del moderador y que tenemos algunos criterios para elegir qué persona asume esa función, es necesario entrar a desarrollar el plano de las tareas más concretas y de las herramientas que puede emplear.

Atendiendo a los pasos en el proceso de la asamblea o reunión, podemos recoger como tarea inicial la presentación y el repaso con el grupo del orden del día:

- Leer los enunciados y dar una idea breve sobre qué tratan.
- Exponer cuáles son los métodos de trabajo que están previstos para cada tema, así como el tiempo asignado.
- Después, invitar a hacer preguntas y comentarios.
- si fuera el caso, modificar el orden del día consultando a todo el grupo, no sólo por iniciativa de un miembro o de quien modera.
- si hay propuestas para aumentar el orden del día, reflejarlo en el tiempo que se va a emplear.
- si hay algún tema que algunos o algunas no quieren tratar, considerar la posibilidad de no incluirlo en el orden del día.
- La composición o modificación del orden del día debe ser aceptada conscientemente por todo el grupo, a modo de compromiso, por lo que se requerirá alguna manifestación pública de esa aceptación.

Puede que los asistentes no se conozcan o no estén bien situados ante los temas que se van a abordar. En ese caso, quien modera asume la tarea de hacer las presentaciones oportunas, aclarar quién es quien, y con qué objetivo fue invitado y presentar los temas que se van a discutir. si persiste el desconocimiento se puede pedir que alguien más informada exponga lo que sabe, que presente a otras personas o que explique concretamente circunstancias que aclaren los puntos en discusión.

A continuación se abordarán los temas del orden del día atendiendo a tareas como las siguientes:

- Presentar los temas.
- Recoger todas las opiniones.
- Antes de la reunión, la persona moderadora puede encargar a una persona que presente cada tema. En caso contrario, deberá hacerlo la moderadora de una manera breve.
- Animar a que todas y todos expresen sus puntos de vista. cuanto más importante sea la decisión más importante es tener todos los datos, valoraciones y opiniones. La expresión de las diferencias puede dar lugar a soluciones más creativas y originales.
- Cortar las discusiones reiteradas entre dos individuos, la monopolización de la palabra y la repetición de razones por las mismas personas, ya que impiden que se expresen las opiniones de los demás y que se llegue a decisiones grupales que impliquen a todo el grupo.
- Solicitar que cada persona hable por sí misma y cuando se refiera a otras personas que lo haga de un modo específico, diciendo a cuál se refiere. De este modo se alcanzará mayor confianza.
- Intentar que los acuerdos tomados sean por unanimidad en todo el grupo, consultar a éste antes de establecer dónde hay un acuerdo.
- Realizar síntesis de lo expresado.
- Buscar los puntos de acuerdo, enumerarlos y devolverlos al grupo, animar a continuar progresando en los temas.
- Animar a tomar decisiones, buscar nuevas soluciones y comprometerse individualmente con los acuerdos grupales.
- Cuando se llega a un consenso conviene aclarar en forma de pregunta todos los matices y aspectos acordados, en opinión de quien modera. En lugar de una pregunta vaga, una pregunta con muchos detalles sobre el consenso le devuelve al grupo un resumen de todo en lo que se va a comprometer. Por eso habrá que insistir en que se responda a esa pregunta para que asuman conscientemente el «pacto».
- En situaciones tensas o ante soluciones difíciles, puede recurrirse al humor, al agradecimiento personal, al cambio de sitio o, por ejemplo, a silencios de reflexión.
- En el medio de la reunión pueden introducirse pequeños descansos para ir al wáter, tomar un refresco o simplemente, relajar la situación.
- Cuando la moderadora desea intervenir en algún tema, puede rechazar su papel de moderador/a durante la discusión de ese tema, y cederlo a otra persona.
- Evitar reiteraciones y monopolios de palabra.

En aquellos casos en que no se presta atención a sus propuestas, o se pasa por encima de la organización del turno de palabra, o surgen a un

tiempo tres o cuatro moderadores espontáneos proponiendo cosas distintas cada uno, quien modera debe hacer una llamada de atención, poniéndose de pie, haciendo algún sonido ruidoso, o el gesto que estime oportuno en función de la situación.

Una vez conseguido que el grupo le preste atención, debe recordar cuál es su función, recoger brevemente todas las sugerencias de procedimiento que el grupo quiera hacer y exponer cuál es el procedimiento a seguir, invitando al orden en los turnos de palabra.

Muchas veces las situaciones de desorden, de barullo y de confusión en el procedimiento, que van acompañadas del «saltarse» al moderador o moderadora, tienen lugar en situaciones de tensión. En estos casos la intervención de la moderadora debe tener un tono positivo (o con sentido del humor) que facilite la distensión. Por ejemplo: «entiendo que estamos haciendo un esfuerzo muy grande en esta reunión, y en esta situación es difícil guardar la disciplina que implica el trabajo en grupo, pero estamos ya avanzando muchas cosas, y seguro que somos capaces de portarnos bien e irnos a tomar algo al bar».

Definir con claridad los procedimientos para favorecer el trabajo del grupo explicando muy bien en qué consisten los procedimientos que se le proponen (en caso de ser nuevos para el grupo). si todas las personas entienden bien en qué consiste lo que tienen que hacer, se ahorrará mucho tiempo de discusión y de malentendidos. Se explica el objetivo que se persigue y en qué consiste el procedimiento.

Debe llevar el turno de palabra para facilitar las intervenciones de todos los que participan de forma ordenada, para que no se interrumpan entre sí.

Las personas que quieran pedir la palabra deberán dirigirse al moderador, que anotará ordenadamente las peticiones. Por lo tanto, quien modera debe estar pendiente de todo el grupo, atento a estas solicitudes.

No es preciso quedarse con la mano levantada hasta que llega nuestro turno: la persona que modera debe dar suficiente confianza a los demás de que no se saltará ningún turno y, si la lista se alarga y percibe cierta inquietud por parte de quien le solicitó la palabra puede exponer el orden de todas las que tiene anotadas: «ahora puede hablar Eva, después, Lucía, luego Manuel y después Eduardo».

En general las palabras serán dadas por orden de petición, pero este orden puede alterarse en el caso de que pida la palabra alguien que aún no habló o hace mucho que no habla, adelantando en el turno a las personas que más veces hayan intervenido.

## la Espiral del Silencio

¿Por qué la opinión de las minorías no se expresa en público?. El método de la Espiral del Silencio de Elisabeth Noelle-Neumann es un modelo que explica porqué la gente está poco dispuesta a expresar sus opiniones en público cuando son minoría. La espiral del modelo del silencio describe la creciente presión que siente la gente para conciliar sus opiniones, cuando se piensa parte de la minoría. El marco teórico se basa en tres asunciones:

- La gente tiene “un órgano cuasi-estadístico”, un sexto sentido, que le permite saber cuál es la opinión pública prevaleciente.
- La gente tiene miedo al aislamiento y sabe qué comportamientos aumentarán la probabilidad de ser aislado socialmente.
- La gente es reticente a expresar sus opiniones en minoría. Sobre todo debido al miedo de ser aislados.

Noelle-Neumann examina la opinión pública como forma de control social. Los individuos notan casi por instinto las opiniones de esos medios alrededor de ellos. Ellos amoldan su comportamiento a las actitudes que prevalecen sobre lo que es aceptable.

Cuanto más cercana sea la opinión de una persona respecto a la opinión pública prevaleciente, ella estará más dispuesta a divulgar abiertamente su opinión en público. Entonces, si el sentimiento público cambia, la persona reconocerá que su opinión estaba menos a favor. Ahora la gente estará menos dispuesta a expresar esa opinión en público. Si la distancia percibida entre la opinión pública y la opinión personal, crece, será menos probable que dicha persona quiera expresar su opinión en público.

La Espiral del Silencio. Define porqué la gente no está dispuesta a expresar su opinión si ella está en la minoría. Explica porqué la gente prefiere retener sus verdaderas sensaciones en lugar de tomar el riesgo de ser aislados. Es un buen modelo para relacionar los efectos de los medios de información masivos sobre la opinión pública.

Los procesos de la opinión pública mantienen a una sociedad unida. Las espirales del silencio ocultan los conflictos que pueden amenazar a la sociedad, si ellos permanecen sin resolverse.

La explosión puede producirse cuando se produce el fenómeno de un “clima de doble opinión” que es cuando las opiniones proporcionadas por los medios de comunicación no son consistentes con las opiniones prevalecientes entre la mayoría de la gente ajena a los medios de comunicación.

También habrá que ser flexibles cuando existan «alusiones» y alguien quiera replicar aunque no tenga pedida la palabra. No obstante, no se puede abusar de esta flexibilidad y del «ping-pong» de intervenciones por alusiones. Por lo tanto, se recomendará a la gente que se lo piense mejor y escriba su opinión antes de replicar, y así esperar su turno.

El moderador debe procurar el cumplimiento del tiempo prefijado, tanto para la finalización de la reunión como para la de cada punto del orden del día.

Para cumplir los objetivos en el tiempo marcado es importante que todos los asistentes sepan cuáles son los límites fijados y, de vez en cuando, lleven un seguimiento del tiempo consumido. La persona que modera debe estar pendiente del reloj y hacerle ver al resto de asistentes en qué situación se está, tanto si arrastran retrasos como si están mejorando las previsiones.

Si tienen lugar intervenciones demasiado largas (monopolios de la palabra), es útil limitar el tiempo de cada intervención: «tenemos un tiempo limitado por lo que cada intervención no podrá sobrepasar los cuatro minutos». Por supuesto, una vez pasados los

cuatro minutos se le pasará la palabra a la siguiente persona.

Si se trata de una reunión en la que debe tomarse una decisión, tiene que ponerse un límite al tiempo para exponer las distintas opciones y argumentos. Una forma común sería: «Estamos agotando el tiempo para las exposiciones, vamos a hacer el último turno de palabra cerrado, que levanten la mano quienes quieran aportar alguna idea o matiz nuevo; una vez hayamos acabado estas intervenciones, pasaremos a organizar el proceso para tomar una decisión». En este caso se recogen los nombres de las personas que quieren hablar y se cierra la posibilidad de seguir con nuevas intervenciones o réplicas que impliquen un retraso.

A veces nos encontramos con que el tiempo prefijado no es suficiente para garantizar el cumplimiento de los objetivos (bien por error de cálculo, bien porque sobrevienen informaciones que hacen más complejos los distintos asuntos...). En estos casos, más que resignarse al no cumplimiento del tiempo, conviene establecer colectivamente «prórrogas» en las que a su vez marquemos un límite. Esta rectificación colectiva debe hacerse lo antes posible, en cuanto exista la suficiente certeza sobre el error de cálculo, de forma que cada cual tenga un margen para cancelar o aplazar citas, o

simplemente resituar sus expectativas. Por supuesto, también cabe la posibilidad de continuar la reunión otro día, si el asunto no es urgente y el grupo lo estima oportuno.

En determinadas situaciones, en el inicio de los debates o cuando constatamos que existe un número amplio de personas que aún no han intervenido, o incluso cuando necesitamos algún tipo de sondeo sobre cómo fueron variando nuestras posiciones sobre un tema, es muy conveniente abrir una rueda de palabras.

La rueda consiste en que hablen todas las personas del grupo, normalmente por orden de contigüidad (por ejemplo, siguiendo el sentido de las agujas del reloj si nuestra disposición es en círculo). Puede limitarse o no el tiempo de intervención de cada uno. Si proponemos una rueda tenemos que tomar ciertas precauciones. una de ellas es el tiempo que consume: en el caso de colectivos muy numerosos, una rueda puede hacerse excesivamente larga y pesada.

Pero si el grupo es de menos de veinte y contamos con tiempo suficiente, debemos explicar muy bien que hay que respetar la rueda, es decir, que nadie puede hablar hasta que no le toque y que no puede volver a hacerlo hasta que no esté acabada toda la rueda.

Nadie puede interrumpir la rueda, ni siquiera para comentar algo que acaba de oír, ni para aclarar algo que piensa que se le entendió mal. Para este tipo de comentarios se abrirá un espacio una vez agotada la rueda.

El moderador o moderadora tampoco debe interrumpir la rueda, sino sólo dinamizar, pasar el turno o, amablemente, ponerle límite a alguien que se extienda demasiado. Si se abre una rueda se

espera de todo el mundo que exprese su opinión.

El moderador debe evitar que se repitan los mismos argumentos, ideas o valoraciones en atención, por una parte, a la optimización del tiempo y, por otra, a evitar el aburrimiento y la sensación de que no se avanza.

Cuando se repitan los mismos argumentos, sea por la misma persona, sea por varias, se debe cortar por lo sano y resumir lo expuesto, invitando a que sólo se hable si hay algo nuevo que aportar o si se desea matizar algo de lo expuesto.

Muchas veces la causa de la reiteración es la búsqueda de protagonismo (ligada al monopolio de la palabra). sin embargo, muchas otras veces tiene que ver con la incerteza que le queda a quien expuso una idea sobre si fue escuchada y comprendida. Por eso, quien modera debe hacer ver que la idea está recogida haciendo un resumen de la misma y, si existen los medios, anotándola en el encerado o en cualquier otro soporte a la vista de todo el grupo.

Para que las decisiones tomadas sean de calidad a menudo hemos observado que un procedimiento apropiado es utilizar el encerado para escribir en él las distintas alternativas existentes.

De no existir ningún soporte para escribir, quien modera debe exponer una tras otra las distintas ideas que fueron surgiendo.

Tanto en lo escrito como en el habla, se debe intentar respetar el enunciado lo más fielmente posible según como fue expresado en el grupo, pero intentando resumir la idea en pocas palabras. se trata de buscar la mejor expresión para sintetizar la idea y no manipularla con respecto a la intención y al sentido de quien la formuló. Otra alternativa es que cada posición sea enunciada por quien la defiende,

## Agilice las reuniones:

Por lo general, las reuniones se prolongan mucho. Utilice estas tácticas para asegurarse de que se ciñen al horario:

- Comience por anunciar que va a empezar y a terminar puntualmente, y hágalo.
- Aplase las cuestiones que no se puedan resolver. No permita que los asistentes desvíen el debate.
- Si va con retraso respecto al horario previsto, organice los asuntos pendientes del orden del día conforme a su prioridad.
- Si se acaba el tiempo en medio de un debate, someta a votación si han de rebasar el tiempo asignado para finalizar.
- Tenga en cuenta el tiempo de recapitular, cuando se resumen todos los apartados del orden del día.

pero tomando la precaución de marcar un límite de palabras y no caer de nuevo en la reiteración.

En el caso de que sea quien modera la persona que escribe o dice los enunciados, debe pedir la conformidad del grupo, introduciendo las variantes que le sean propuestas.

La ordenación y exposición de ideas marca un lugar desde donde seguir avanzando y, por lo tanto, en lo sucesivo no se admitirá volver sobre las ideas ya expuestas, salvo para añadir elementos o matices importantes.

Cuando hay gente que expone críticas incoherentes con los temas tratados y con el único objetivo de

desacreditar a otras personas o de reventar la asamblea o reunión, tenemos que limitarles el tiempo de posesión de la palabra. Una forma es comunicándole directamente que el tiempo es limitado y se le acabó su turno, otra forma menos directa, y que puede ser practicada por todos los asistentes, es dejar de mirarle, haciéndole notar que estamos invitándole a que se calle.

Las bromas, las pausas o los aplazamientos de los temas también pueden ser medidas para reducir la violencia causada por el enfrentamiento de una persona con todo el grupo y por el desacuerdo radical sobre los objetivos comunes de éste.

## Objetivos en la organización de reuniones

la eficacia	- que estén bien analizados los problemas.
	- que haya buenos criterios de valoración.
	- que se tomen las decisiones más adecuadas.
	- que se informe bien.
	- que todo esto se resuelva en el tiempo fijado.
la participación democrática	- escuchar y tomar en cuenta todas las opiniones y sugerencias.
	- que cada cual tenga a su disposición toda la información necesaria.
	- que las decisiones se tomen sin imposiciones ni coacciones.
	- que las decisiones se tomen preferiblemente por consenso y, si no es posible, por votación mayoritaria.
relaciones personales de cordialidad y cooperación	- que el clima de trabajo sea agradable.
	- que esté basado en el respeto mutuo.
	- que se resuelvan los conflictos de forma no violenta.
	- que esté garantizada la confianza para abordar los temas y favorecer la comunicación y el acuerdo.

# La elaboración de encuestas

## Concepto de encuesta

El DRAE define así el vocablo encuesta: "Acopio de datos obtenidos mediante consulta o interrogatorio, referentes a estados de opinión, costumbres, nivel económico o cualquier otro aspecto de la actividad humana". Así pues, mediante la encuesta se averigua cuál es la opinión dominante sobre un determinado tema planteando sobre un conjunto de preguntas estructuradas a varias personas.

Antes de planificar realizar una encuesta verifique que los datos no están ya disponibles en organismos oficiales o entidades públicas como el Instituto Nacional de Estadística, Centro de Investigaciones Sociológicas, ayuntamientos, comunidades, etc.

## Tipos de encuesta

Por la forma de realizarse:

1. Cara a cara
2. Postal
3. Telefónica
4. Informática

Por la naturaleza de su aplicación:

1. Puntuales
2. Panelísticas

Por su objeto de estudio:

1. Opiniones
2. Representaciones  
De relación (encuesta sociométrica)  
De actitudes (encuestas escalares)

## ¿Cómo hacer una encuesta?

## Variables

En los estudios estadísticos que se realizan se busca investigar acerca de una o varias características de la población observada. Para un correcto manejo de la información, estas características deben ser tomadas en cuenta de acuerdo a su tipo para poder hablar de la aplicación de algunas de las operaciones que más adelante se llevarán a cabo.

Una variable es una función que asocia a cada elemento de la población la medición de una característica, particularmente de la característica que se desea observar.

De acuerdo a la característica que se desea estudiar, a los valores que toma la variable, se tiene la siguiente clasificación:

Las variables categóricas son aquellas cuyos valores son del tipo categórico, es decir, que indican categorías o son etiquetas alfanuméricas o "nombres". A su vez se clasifican en:

1. variables categóricas nominales: son las variables categóricas que, además de que sus posibles valores son mutuamente excluyentes entre sí, no tienen alguna forma "natural" de ordenación. Por ejemplo, cuando sus posibles valores son: "sí" y "no". A este tipo de variable le corresponde las escalas de medición nominal.
2. variables categóricas ordinales: son las variables categóricas que tienen algún orden. Por ejemplo, cuando sus posibles valores son: "nunca sucede", "la mitad de las veces" y "siempre sucede". A este tipo de variable le corresponde las escalas de medición ordinal.

Las variables numéricas toman valores numéricas. A estas variables le corresponde las escalas de medición de intervalo, y a su vez se clasifican en:

1. variables numéricas discretas: son las variables que únicamente toman valores enteros o numéricamente fijos. Por ejemplo: las ocasiones en que ocurre un suceso, los barriles de petróleo producidos por un determinado país, los puntos con que cierra diariamente una bolsa de valores, etcétera.
2. variables numéricas continuas: llamadas también variables de medición, son aquellas que toman cualquier valor numérico, ya sea entero, fraccionario o, incluso, irracional. Este tipo de variable se obtiene principalmente, como dice su nombre alterno, a través de mediciones y está sujeto a la precisión de los instrumentos de medición. Por ejemplo: el tiempo en que un corredor tarda en recorrer una cierta distancia (depende de la precisión del cronómetro usado), la estatura de los alumnos de una clase (depende de la precisión del instrumento para medir longitudes), la cantidad exacta que despacha una bomba de combustible (para efectos de regulación y fiscalización, y depende de la precisión del instrumento para medir volúmenes), etcétera.

## Escalas de medición

Las escalas de medición son el conjunto de los posibles valores que una cierta variable puede tomar. Por esta razón, los tipos de escalas de medición está



íntimamente ligado con los tipos de variables. Su clasificación es:

1. La escala de medición nominal: es la que incluye los valores de las variables nominales, que no tienen un orden preestablecido y son valores mutuamente excluyentes.
2. La escala de medición ordinal: es la que incluye los valores de las variables ordinales que pueden ser ordenadas en un determinado orden, aunque la distancia entre cada uno de los valores es muy difícil de determinar.
3. La escala de medición de intervalo: a la que le corresponden las variables numéricas. En esta escala de medición se encuentra un orden muy establecido y la distancia entre cada uno de los valores puede ser determinada con exactitud. Es posible observar que cada uno de dichos intervalos miden exactamente lo mismo.

### **Instrumentos de medición**

Los instrumentos de medición son las herramientas que se utilizan para llevar a cabo las observaciones. De acuerdo a lo que se desea estudiar, la característica a observar, sus propiedades y factores relacionados como el ambiente, los recursos humanos y económicos, etcétera, es que se escoge uno de estos instrumentos.

Vamos a considerar básicamente tres: la observación, la encuesta (que utiliza cuestionarios) y la entrevista. Trataremos más adelante cada uno de éstos, y por lo pronto mencionaremos algunos puntos que, en general, coinciden los tres.

Podemos decir que, a grandes rasgos, el proceso para utilizar, y escoger, alguno de estos instrumentos de medición, es el siguiente:

1. Definir el objeto de la encuesta: formulando con precisión los objetivos a conseguir, desmenuzando el problema a investigar, eliminando lo superfluo y centrando el contenido de la encuesta, delimitando, si es posible, las variables intervinientes y diseñando la muestra. Se incluye la forma de presentación de resultados así como los costos de la investigación.
2. La formulación del cuestionario que se utilizará o de los puntos a observar es fundamental en el desarrollo de una investigación, debiendo ser realizado meticulosamente y comprobado antes de pasarlo a la muestra representativa de la población.
3. El trabajo de campo, consistente en la obtención de los datos. Para ello será preciso seleccionar a los entrevistadores, formarlos y distribuirles el trabajo a realizar de forma homogénea.

4. Obtener los resultados, o sea, procesar, codificar y tabular los datos obtenidos para que luego sean presentados en el informe y que sirvan para posteriores análisis.

### **La observación**

Es la técnica de estudio por excelencia y se utiliza en todas las ramas de la ciencia. Su uso está guiado por alguna teoría y ésta determina los aspectos que se van a observar.

Hay que tomar en cuenta que para que sea válido este instrumento de observación, se deben tener en cuenta estas sugerencias

1. Con respecto a las condiciones previas a la observación:
  - a. El observador debe estar familiarizado con el medio.
  - b. Se deben realizar ensayos de la observación, previos a la observación definitiva.
  - c. El observador debe memorizar lo que se va a observar.
2. Con respecto al procedimiento en la observación:
  - a. Las notas deben ser registradas con prontitud (en minutos).
  - b. Las notas deben incluir las acciones realizadas por el observador.
3. Con respecto al contenido de las notas:
  - a. Las notas deben contener todos los datos que permitan identificar el día, el lugar y la hora de la observación, así como las circunstancias, los actores, etcétera, que estuvieron involucrados.
  - b. Se deben eliminar apreciaciones subjetivas sobre el carácter o personalidad de los sujetos. En su lugar se debe incluir la descripción de los hechos.
  - c. Las conversaciones van transcritas en estilo directo.
  - d. Las opiniones y deducciones del observador se deben hacer aparte, de preferencia al margen para así no perder la relación entre la opinión del observador y la parte de las notas a que le corresponde.
4. Con respecto a la ordenación de las notas:
  - a. Las notas deben ser revisadas y corregidas a la brevedad posible.
  - b. Asimismo, las notas deben ser clasificadas y ordenadas para permitir su manejo más ágil, además de evitar que se pierdan, se confundan con otras partes de la observación, se traslapen, etcétera.

## La encuesta

Esta herramienta es la más utilizada en la investigación de ciencias sociales. A su vez, ésta herramienta utiliza los cuestionarios como medio principal para allegarse información. De esta manera, las encuestas pueden realizarse para que el sujeto encuestado plasme por sí mismo las respuestas en el papel.

Es importantísimo que el investigador sólo proporcione la información indispensable, la mínima para que sean comprendidas las preguntas. Más información, o información innecesaria, puede derivar en respuestas no veraces.

De igual manera, al diseñar la encuesta y elaborar el cuestionario hay que tomar en cuenta los recursos (tanto humanos como materiales) de los que se disponen, tanto para la recopilación como para la lectura de la información, para así lograr un diseño funcionalmente eficaz.

Las encuestas son una de las escasas técnicas de que se dispone para el estudio de las actitudes, valores, creencias y motivos. Las técnicas de encuesta se adaptan a todo tipo de información y a cualquier población. Las encuestas permiten recuperar información sobre sucesos acontecidos a los entrevistados y estandarizar los datos para un análisis posterior, obteniendo gran cantidad de datos a un precio bajo y en un período de tiempo corto.

Las encuestas se pueden clasificar atendiendo al ámbito que abarcan, a la forma de obtener los datos y al contenido, de la siguiente manera:

- Encuestas exhaustivas y parciales: Se denomina exhaustiva cuando abarca a todas las unidades estadísticas que componen el colectivo, universo, población o conjunto estudiado. Cuando una encuesta no es exhaustiva, se denomina parcial.
- Encuestas directas e indirectas: Una encuesta es directa cuando la unidad estadística se observa a través de la investigación propuesta registrándose en el cuestionario. Será indirecta cuando los datos obtenidos no corresponden al objetivo principal de la encuesta pretendiendo averiguar algo distinto o bien son deducidos de los resultados de anteriores investigaciones estadísticas
- Encuestas sobre hechos y encuestas de opinión: Las encuestas de opinión tienen por objetivo averiguar lo que el público en general piensa acerca de una determinada materia o lo que considera debe hacerse en una circunstancia concreta. Se realizan con un procedimiento de muestreo y son aplicadas a una parte de la población ya que una de sus

ventajas es la enorme rapidez con que se obtienen sus resultados.

No obstante, las encuestas de opinión no indican necesariamente lo que el público piensa del tema, sino lo que pensaría si le planteásemos una pregunta a ese respecto, ya que hay personas que no tienen una opinión formada sobre lo que se les pregunta y contestan con lo que dicen los periódicos y las revistas.

A veces las personas encuestadas tienen más de una respuesta a una misma pregunta dependiendo del marco en que se le haga la encuesta y por consecuencia las respuestas que se dan no tienen por qué ser sinceras. Las encuestas sobre hechos se realizan sobre acontecimientos ya ocurridos, hechos materiales.

Los cuestionarios pueden ser:

- Cuestionario individual: Es el que el encuestado contesta de forma individual por escrito y sin que intervenga para nada el encuestador.
- Cuestionario-lista: El cuestionario es preguntado al encuestado en una entrevista por uno de los especialistas de la investigación.

Como los cuestionarios están formados por preguntas, consideremos las características que deben reunir, pues deben excluyentes y exhaustivas, lo que se refiere a que una pregunta no produzca dos respuestas y, simultáneamente, tenga respuesta. (A cada pregunta le corresponde una y sólo una respuesta.)

Por otro lado, una manera de clasificar a las preguntas es por la forma de su respuesta:

Preguntas cerradas: que consiste en proporcionar al sujeto observado una serie de opciones para que escoja una como respuesta. Tienen la ventaja de que pueden ser procesadas más fácilmente y su codificación se facilita; pero también tienen la desventaja de que si están mal diseñadas las opciones, el sujeto encuestado no encontrará la opción que él desearía y la información se viciaría. Una forma de evitar esto es realizar primero un estudio piloto y así obtener las posibles opciones para las respuestas de una manera más confiable.

También se consideran cerradas las preguntas que contienen una lista de preferencias u ordenación de opciones, que consiste en proporcionar una lista de opciones al encuestado y éste las ordeanará de acuerdo a sus intereses, gustos, etcétera.

Preguntas abiertas: que consisten en dejar totalmente libre al sujeto observado para expresarse, según convenga. Tiene la ventaja de proporcionar una mayor riqueza en las respuestas; mas, por lo mismo, puede llegar a complicar el proceso de

tratamiento y codificación de la información. Una posible manera de manipular las preguntas abiertas es llevando a cabo un proceso de categorización, el cual consiste en estudiar el total de respuestas abiertas obtenidas y clasificarlas en categorías de tal forma que respuestas semejantes entre sí queden en la misma categoría.

Es importante mencionar que es el objetivo de la investigación la que determina el tipo de preguntas a utilizar. Las preguntas pueden ser clasificadas de acuerdo a su contenido:

- Preguntas de identificación: edad, sexo, profesión, nacionalidad, etcétera.
- Preguntas de hecho: referidas a acontecimientos concretos. Por ejemplo: ¿terminó la educación básica?
- Preguntas de acción: referidas a actividades de los encuestados. Por ejemplo: ¿ha tomado algún curso de capacitación?
- Preguntas de información: para conocer los conocimientos del encuestado. Por ejemplo: ¿sabe qué es un hipertexto?
- Preguntas de intención: para conocer la intención del encuestado. Por ejemplo: ¿utilizará algún programa de computación para su próxima clase?
- Preguntas de opinión: para conocer la opinión del encuestado. Por ejemplo: ¿qué carrera cursarás después del bachillerato?

Otra clasificación propuesta es según la función que las preguntas desarrollen dentro del cuestionario. De esta manera tenemos:

- Preguntas filtro: son aquéllas que se realizan previamente a otras para eliminar a los que no les afecte. Por ejemplo: ¿Tiene usted coche? ¿Piensa comprarse uno?
- Preguntas trampa o de control: son las que se utilizan para descubrir la intención con que se responde. Para ello se incluyen preguntas en diversos puntos del cuestionario que parecen independientes entre sí, pero en realidad buscan determinar la intencionalidad del encuestado al forzarlo a que las conteste coherentemente (ambas y por separado) en el caso de que sea honesto, pues de lo contrario «caería» en contradicciones.
- Preguntas de introducción o rompehielos: utilizadas para comenzar el cuestionario o para enlazar un tema con otro.
- Preguntas muelle, colchón o amortiguadoras: son preguntas sobre temas peligrosos o inconvenientes, formuladas suavemente.
- Preguntas en batería: conjunto de preguntas encadenadas unas con otras complementándose.
- Preguntas embudo: se empieza por cuestiones generales hasta llegar a los puntos más esenciales.

Para la realización de un cuestionario eficaz y útil, se proponen las siguientes reglas fundamentales para su elaboración:

1. Las preguntas han de ser pocas (no más de 30).
2. Las preguntas preferentemente cerradas y numéricas.
3. Redactar las preguntas con lenguaje sencillo.
4. Formular las preguntas de forma concreta y precisa.
5. Evitar utilizar palabras abstractas y ambiguas.
6. Formular las preguntas de forma neutral.
7. En las preguntas abiertas no dar ninguna opción alternativa.
8. No hacer preguntas que obliguen a esfuerzos de memoria.
9. No hacer preguntas que obliguen a consultar archivos.
10. No hacer preguntas que obliguen a cálculos numéricos complicados.
11. No hacer preguntas indiscretas.
12. Redactar las preguntas de forma personal y directa.
13. Redactar las preguntas para que se contesten de forma directa e inequívoca.
14. Que no levanten prejuicios en los encuestados.
15. Redactar las preguntas limitadas a una sola idea o referencia.
16. Evitar preguntas condicionantes que conlleven una carga emocional grande.
17. Evitar estimular una respuesta condicionada. Es el caso de preguntas que presentan varias respuestas alternativas y una de ellas va unida a un objetivo tan altruista que difícilmente puede uno negarse.

Con todo lo anterior nos podemos imaginar la importancia del planteamiento y la elaboración del cuestionario, pues de la forma en que este instrumento se elabore y se redacte dependerán los resultados. Una encuesta no puede obtener buenos resultados con un mal cuestionario, pues si el cuestionario es oscuro, ambiguo o impreciso, los resultados jamás podrán ser menos oscuros, ambiguos o imprecisos, sino al contrario: se acentuarán estas deficiencias.

#### Consideraciones para preparar un cuestionario:

Decisiones sobre el contenido de las preguntas:

1. ¿Es necesaria la pregunta? ¿Será útil?
2. ¿Se necesitan varias preguntas sobre esta cuestión?
3. ¿Cuentan los informantes con los datos necesarios para contestar la pregunta?
4. ¿Necesita la pregunta ser más concreta, específica e íntimamente ligada con la experiencia personal del informante?

5. ¿Es el contenido de la pregunta lo suficientemente general y está libre de concreciones y especificidades falsas?
6. ¿Expresan las preguntas actitudes generales y son tan específicas como suenan?
7. ¿Está el contenido de la pregunta polarizado o cargado en una dirección sin preguntas acompañantes que equilibren el énfasis?
8. ¿Darán los informantes la información que se les pide?

Decisiones sobre la redacción de las preguntas:

1. ¿Se puede malinterpretar la pregunta? ¿Contiene fraseología difícil o poco clara?
2. ¿Expresa la pregunta adecuadamente la alternativa con respecto al punto?
3. ¿Es engañosa la pregunta por culpa de asunciones no establecidas o de implicaciones que no se ven?
4. ¿Está polarizada la redacción? ¿Está cargada emocionalmente o inclinada hacia un tipo particular de contestación?
5. ¿Puede ser objetable por el informante la redacción de la pregunta?
6. ¿Produciría mejores resultados una redacción más personalizada de la pregunta?
7. ¿Puede preguntarse mejor la cuestión, de manera más directa o más indirecta?

Decisiones sobre la forma de respuesta de la pregunta:

1. ¿Puede contestarse mejor la pregunta con un impreso que exija la contestación por una marca (o contestación corta de una o dos palabras, o un número), de respuesta libre o por una marca con contestación ampliatoria?
2. Si se usa la contestación por una marca, ¿cuál es el mejor tipo de cuestión: dicotómica, de elección múltiple, o de escala?
3. Si se usa una lista de comprobación, ¿cubre adecuadamente todas las alternativas significativas sin solaparse y en un orden definible? ¿Es de una longitud razonable? ¿Es la redacción de los ítems imparcial y equilibrada?
4. ¿Es fácil, definida, uniforme y adecuada para la finalidad, la forma de respuesta?

Decisiones sobre la ubicación de la pregunta en la secuencia:

1. ¿Puede verse influida por el contenido de las cuestiones precedentes la contestación a la pregunta?
2. ¿Está dirigida la pregunta en una forma natural? ¿Está en correcto orden psicológico?
3. ¿Aparece la pregunta demasiado pronto o demasiado tarde desde el punto de vista de despertar interés y recibir la atención suficiente?

## La entrevista

Procedimiento de investigación científica, utilizando un método de investigación verbal para recoger información acerca del objetivo prefijado.

La relación entre el entrevistador y la persona entrevistada es asimétrica, el entrevistador pone la mayoría de las preguntas y la persona interrogada habla de sus experiencias.

La utilización de este instrumento conlleva una mayor habilidad por parte del encuestador u observador en conducir el tema de la entrevista, debido a que las respuestas son por lo general abiertas y permiten implementar nuevas preguntas no contempladas por el encuestador inicialmente. Esto proporciona la ventaja de explotar temas no contemplados inicialmente o ahondar en algunos de los contemplados. Mas tiene la desventaja de que, si no se tiene la suficiente habilidad para mantener el tema, la entrevista se "pierde" e, incluso, puede invalidarse.

Las recomendaciones en general y las referentes al tipo de preguntas utilizadas, son las mismas que las realizadas para el caso del cuestionario, aunque se le añade el uso de una grabadora (de audio o de vídeo) para la posterior transcripción de los diálogos.

De acuerdo con el tipo de respuesta que se solicite de los encuestados, los cuestionarios se clasifican en tres tipos: abiertos, cerrados y mixtos. Los cuestionarios cerrados plantean preguntas que deben contestarse, por ejemplo, con un sí o con un no, de manera que se señala uno de los apartados que se ofrece como opción.

Los cuestionarios abiertos plantean las preguntas sin sugerir ningún tipo predeterminado de respuesta, sino que dejan espacio para que se exprese todo lo que se considere oportuno. Los cuestionarios mixtos están integrados por preguntas de ambos tipos, abiertas y cerradas.

Ventajas de la entrevista:

- Los encuestados le conceden mayor importancia.
- Es más seguro obtener la cooperación del encuestado.
- Permite lograr una mayor comprensión de las condiciones psicológicas y ambientales del encuestado.
- Información más completa, profunda y rica.
- Se obtienen datos relevantes desde el punto de vista de las ciencias sociales para averiguar hechos, fenómenos y situaciones sociales.
- Se puede cuantificar y tratar estadísticamente la información.
- Información más precisa.

- Posibilidad de ayudar al entrevistado y de motivar las respuestas.
- Posibilidad de captar el lenguaje no verbal.
- Mayor flexibilidad.

Elementos de la entrevista:

La entrevista.

- Importancia del contexto situacional ( lugar y encuadre temporal ) . Se recomienda atender a la persona siempre en el mismo despacho.
- Lenguaje familiar. Es preferible una batería de preguntas a una pregunta única. Variación en el orden de presentación de las alternativas..

El entrevistador. Rasgos típicos del entrevistador...

- Efecto Maslow: Tendencia a enjuiciar globalmente al sujeto por un solo aspecto o impresión.
- Efecto de indulgencia: Tendencia a dar más valor a los datos, variables o rasgos de naturaleza psíquica, respecto a los de otra naturaleza.
- Error lógico de Guelford: Valoración conjunta de datos fiables y no fiables sin discriminarlos recíprocamente.
- Prejuicio de Rice: evaluación del sujeto tomando como única base la primera impresión o primer contacto interpersonal.
- Primeros adjetivos ( Asch ): El entrevistador se autosomenta al primer juicio que verbaliza el entrevistado a pesar de que la evidencia recibida posteriormente sea contraria.
- Tendencias extremas y centrales: Tendencia a evaluar al sujeto sistemáticamente de manera muy positiva o negativa o a través de vaguedades intermedias o ambiguas.
- Efecto de los conocimientos previos sobre el caso: Actuación de prejuicios formados a partir de informaciones previas, facilitadas por terceros.
- Prejuicios socio-culturales: Influencia de prejuicios étnicos, culturales, religiosos...

El entrevistado: Según las actitudes del entrevistado, el entrevistador sólo tiene que ayudar al entrevistado a hablar, a describir sus opiniones con la mayor minuciosidad posible.

Fases de la entrevista:

Fase preparatoria y comienzo de la entrevista.

Actitudes del entrevistador...

- Apertura de espíritu.
- Empatía.
- Aceptación Incondicional.

- Actitud no directiva.
- Rehusar a considerar toda respuesta como definitiva.
- Silencio cuando el interlocutor habla.
- Profundo interés por el tema.
- Exactitud en la reproducción de las respuestas del entrevistado.
- Honradez en los informes.

Pautas para elegir las preguntas:

- Restringir el número de preguntas a lo necesario.
- No efectuar preguntas demasiado directamente ni demasiado encubiertas.
- Utilizar un lenguaje claro y accesible.
- Realizar preguntas concretas y acotadas temporalmente, a ser posible breves.
- Respetar la libertad de respuesta del sujeto.

Fase de indagación.

- Tomar notas escritas de la información. La forma ideal de registro es una grabadora.
- Tomar notas de todos los rechazos de respuesta e indicar los motivos.
- Evitar sugerir, por los comentarios ciertas respuestas.
- No dar nunca una interpretación de las respuestas inspirada por los pensamientos personales.
- Dar al entrevistado las explicaciones que reclame pero no sustituir su opinión.
- No citar las respuestas hechas por otros sujetos como referencia de una opinión.
- No transcribir respuestas imprecisas o incompletas.

Finalización de la entrevista.

- No se recomienda ni dejar problemas a medio acabar ni cortar el contacto cuando el cliente está demostrando una disposición de ánimo negativa.
- Después de cada entrevista resumen de la misma.

Tareas del entrevistador....

- Vencer el sistema de defensa del interlocutor.
- Utilizar los factores positivos que puedan incitar al participante a responder.
- Buscar respuestas completas.
- Anotar fielmente e integralmente las respuestas dadas.
- Agradecer al sujeto su ayuda y pedirle que comente la encuesta, su utilidad....
- Evitar las palabras con doble sentido.
- Preguntas preferentemente cortas.

# Técnicas de Negociación

## DEFINICIÓN Y CONCEPTOS BÁSICOS

La negociación es un método para llegar a un acuerdo que satisfaga a las partes, partiendo de intereses aparentemente opuestos. Por lo tanto, hay en juego elementos de cooperación y competencia.

**COOPERACIÓN:** deseo de ambas partes de llegar a un acuerdo mutuamente conveniente.

**COMPETENCIA:** deseo de cada una de las partes de lograr el mejor resultado para si misma.

En una negociación, por supuesto, el acuerdo final puede llegar a ser menos satisfactorio de lo que habían esperado las partes originalmente, sin embargo, para que exista la negociación las partes deben entrar convencidas de que tienen más que ganar que perder en la interacción con el otro.

Aunque los intereses están parcialmente en conflicto debe existir algo en común para que se de la negociación. Si los intereses son totalmente congruentes, no hay motivo para negociar y son totalmente opuestos no hay bases para la negociación. Entonces, los intereses de las partes deben ser lo suficientemente divergentes para garantizar la interacción y, al mismo tiempo, lo suficientemente convergentes para permitirlos. Por lo tanto, la negociación es posible cuando hay una correspondencia parcial de beneficios, cuando la interacción es tanto necesaria como posible, cuando por lo menos inicialmente una ganancia para una de las partes es equivalente a una pérdida para la otra.

## La negociación según principios

El método de negociación según principios consiste en decidir los problemas según sus méritos, en lugar de decidirlos mediante un proceso de regateo centrado en lo que cada parte dice que va o no va a hacer. Sugiere que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible y que cuando haya conflicto de intereses debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo, independiente de la voluntad de las partes. El método de la negociación según los mencionados principios es duro para los argumentos y suave para las personas, no emplea trucos ni poses. La negociación según los principios le muestra como obtener sus derechos y a la vez ser decente. Le permite ser justo y a la vez lo protege contra aquellos que estarían dispuestos a sacar ventaja de su justicia.

El método se aplica independientemente de si la otra parte tiene más o menos experiencia o que sea un negociador duro o amistoso. Es una estrategia que sirve para todos los casos, al contrario de lo que sucede con otras estrategias, si el otro lado la descubre no es más difícil utilizarla, sino más fácil.

“La negociación según principios le muestra cómo obtener sus derechos y a la vez ser decente...De vez en cuando deberá recordarse a usted mismo que está tratando de obtener una mejor manera de negociar, una manera que evite el que usted tenga que escoger entre la satisfacción de obtener lo que merece y poder ser decente. Se puede lograr ambas cosas.”

### No negocie con base en las posiciones

Cualquier método de negociación debe juzgarse conforme a tres criterios: Debe conducir a un acuerdo sensato, si el acuerdo es posible; debe ser eficiente y, debe mejorar, o por lo menos no deteriorar la relación entre las partes (Un acuerdo sensato puede definirse como aquel que satisface los intereses legítimos de ambas partes dentro de lo posible, que resuelve los conflictos de intereses con equidad, que es durable y que tiene en cuenta los intereses de la comunidad).

La discusión sobre posiciones produce acuerdos insensatos. Cuando se regatea con base en las posiciones, los negociadores tienden a encerrarse dentro de ellas. El negociador mientras más aclara su posición y más la defiende contra los ataques, más se compromete con ella.

Mientras más trate de convencer al otro sobre la imposibilidad de cambiar su posición inicial más difícil será hacerlo. Su ego se identifica con su posición; ahora tiene interés en “quedar bien”, en conciliar las acciones futuras con las posiciones pasadas, haciendo que sea cada vez menos probable que un acuerdo sensato pueda conciliar los intereses originales de las partes.

Cuanta mayor atención se presta a las posiciones, menor atención se dedica a satisfacer los intereses y preocupaciones subyacentes de las partes. El acuerdo se hace más difícil, cualquiera a que se llegue puede reflejar una distribución mecánica de las diferencias entre las posiciones finales, más que una solución cuidadosamente diseñada para satisfacer los intereses legítimos de las partes. El resultado es con frecuencia un acuerdo menos satisfactorio para ambas partes de lo que hubiera podido ser.

La negociación sobre posiciones es ineficiente pues crea incentivos que retardan el acuerdo; en esta clase de negociación usted trata de mejorar las posibilidades de llegar a un acuerdo que le sea favorable, empezando con una posición extrema, sustentándola tercamente, engañando a la otra parte respecto de su verdadero punto de vista y haciendo pequeñas concesiones sólo cuando es necesario proseguir la negociación. La otra parte hace lo mismo, cada uno de estos factores tiende a inferir el propósito de un pronto acuerdo. Cuanto más extremas sean las posiciones iniciales y más pequeñas las concesiones, más tiempo y esfuerzo se necesitarán para descubrir si un acuerdo es posible o no.

La negociación basada en posiciones se convierte en un enfrentamiento de voluntades, la tarea de diseñar juntos una solución aceptable tiende a convertirse en una batalla, pues cada parte trata de forzar a la otra para cambiar su posición por medio de pura fuerza de voluntad.

De esta manera, este esquema tensiona a menudo la relación entre las partes y a veces la destruye. Cuanto mayor sea el número de personas que participan en una negociación, más graves serán los inconvenientes de la negociación basada en posiciones.

Ser amable no es la solución. Muchas personas reconocen los altos costos de las negociaciones duras basadas en posiciones, especialmente para las partes y su relación, esperan poder evitarlos mediante un estilo más amable de negociación. En lugar de ponerle énfasis al propósito de la victoria, prefieren realzar la necesidad de lograr un acuerdo. En un escenario de negociación suave los movimientos usuales consisten en hacer ofrecimientos y concesiones, confiar en el otro, ser amistoso y ceder cuando sea necesario para evitar enfrentamientos.

La negociación suave pone de relieve la importancia de construir y de mantener una relación, pero puede no ser prudente, pues cualquier negociación encaminada primordialmente a la relación corre el riesgo de concluir en un acuerdo desequilibrado. Usar una forma suave y amistosa en la negociación basada en posiciones hace vulnerable a quien se enfrenta a alguien que juegue la versión dura, pues en esta clase de negociación el juego duro domina al suave.

Sin embargo, no hay necesidad de escoger entre la versión dura y suave, es mejor jugar con base en la negociación según principios, es decir, con base en los méritos.

- 1- Separe las personas del problema.
- 2- Concentrese en los intereses, no en las posiciones.
- 3- Genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar.

Negociador Suave	Negociador Duro
Los participantes son amigos	Los participantes son adversarios
El objetivo es lograr un acuerdo	El objetivo es la victoria
Haga concesiones para cultivar la relación	Exija concesiones como condición
Sea suave con las personas y con el problema	Sea duro con el problema y con las personas
Confíe en los otros	Desconfíe de los otros
Cambie su posición fácilmente	Mantenga su posición
Haga ofertas	Amenace
Ceda ante la presión	Aplique la presión

- 4- Insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo.

## Los siete elementos

**1- ALTERNATIVAS.** Son las alternativas para retirarse, de que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo. Estas son las cosas que una parte u otra pueden practicar por cuenta propia sin necesidad de que la otra parte esté de acuerdo. En general ninguna de las partes deberá convenir en algo que sea peor para esa parte que su "MAAN" (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado).

La gente llega a acuerdos que después lamenta. Esta reacción viene, usualmente, de una de las dos causas. Usted puede sentir que, a causa de mucha presión, ha aceptado su oferta tan rápidamente. Quizás sienta que podría haberlo hecho mejor si hubiera actuado con más firmeza o más precaución. Usted puede angustiarse pensando que no recibió lo que debería haber recibido porque el otro lado le pareció tan poderoso o habló tan persuasivamente.

Analice las alternativas de cada parte si el resultado que no se llega un acuerdo. Otra aproximación sería dirigirse a las consecuencias de irse andando. Pregúntese a si mismo, "Que haré si no llegamos a un pacto" Cuál es mi "mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN)" Para protegerse de un acuerdo que usted nunca debiera haber aceptado, compare la oferta sobre la mesa con su MAAN. Cuando se esté preparando, investigue todas las posibles alternativas a un acuerdo negociado. ¿Qué puede hacer sin el acuerdo del otro lado? Haga una lista similar para la otra parte. Identifique la MAAN de la otra parte para desarrollar propuestas realizables y para poder manejar las situaciones donde la confianza no justificada de la otra parte le impida aceptar una buena oferta. Cuando conoce su MAAN, Usted pueda identificar con más precisión el punto en que debe rechazar un pacto. Quizás le ayudara mover ese punto porque, en las negociaciones, el poder es

decidido, en parte, por la voluntad de cada lado de irse andando. Si usted está listo, en realidad, para irse andando, puede presentar sus intereses con más fuerza.

**2 – INTERESES.** Este es el término que utilizamos para aquello que quiere alguien. Detrás de las posturas de las partes, se encuentran sus necesidades, inquietudes, deseos, esperanzas y temores. Cuando los otros factores son iguales, un convenio es mejor en la medida que satisfaga los intereses de las partes.

Tratar de entender lo que en realidad quiere las partes: centrarse en los intereses en lugar de las posturas aumentan nuestras posibilidades de alcanzar un buen resultado.

Tendemos a centrarnos en las posturas, no en los intereses. Si suponemos que un problema de negociación consiste en un conflicto de posturas, entonces tiene sentido hablar sobre las posturas. Esta es una tendencia común. Sin embargo, el problema básico en la negociación no radica en las posturas conflictivas, sino en el conflicto entre las necesidades, deseos, inquietudes y temores de cada una de las partes. Tales deseos e inquietudes son intereses.

Suponemos que todos nuestros intereses son opuestos. Cuando sólo consideramos las posturas, podemos suponer que como las posturas de la otra parte se oponen a las nuestras, sus intereses también deben ser opuestos. Si tenemos interés en defendernos, entonces ellos deben tener interés en atacarnos. No obstante, en muchas negociaciones, un examen detenido de los intereses fundamentales revelará la existencia de muchos más intereses compartidos o compatibles que opuestos.

Considerar las siguientes directrices:

a) Al prepararse, concentrarse en los intereses. Primero, aclarar nuestros propios intereses. Segundo, y quizá lo más importante, tratar de entender los intereses de la otra parte. Esto hará que aumente nuestra comprensión del problema y nos ayudará a idear soluciones que no sólo satisfarán nuestros intereses, sino también los intereses de la otra parte. Una manera de descubrir sus intereses es examinar desde su punto de vista aquello en que queremos que ellos convengan, para después determinar cuáles de sus intereses les impiden estar de acuerdo.

b) Enfocar el análisis de la negociación en los intereses no en las posturas. Es difícil descubrir una solución creativa para un problema, que satisfaga los intereses de las diferentes partes, si los intereses de cada uno no se analizan explícitamente.

c) Pensar en las posturas como si fuesen claves. Si siguen hablando sobre posturas a pesar de los esfuerzos que usted haga en contrario, pídale ayuda

para entender qué los conduce a tomar esta postura. Pregúnteles “¿Por qué?”.

d) Utilizar el liderazgo. Prepárese para asumir el liderazgo al hablar sobre algunos de nuestros propios intereses. Si no estamos dispuestos a hablar de nuestras propias necesidades, deseos, inquietudes y temores, “¿Por qué esperar a que ellos estén dispuestos a hacerlo?”.

**3 – OPCIONES.** Empleamos este término para identificar toda la gama de posibilidades en que las partes pudieran llegar a un acuerdo. Nos referimos a las opciones que están “sobre la mesa de discusión” o que pudieran ponerse sobre la mesa. Aún no decidimos. “En general, un acuerdo es mejor si se trata de la mejor de muchas opciones: si no pudiera ser mejor para una parte sin ser peor para la otra.

El juicio “disyuntivo” es tentador y destructivo. Existe cierta inclinación por suponer que nuestros intereses y los suyos son totalmente opuestos, en especial cuando estamos enojados o no confiamos en la otra parte. El problema es que esta suposición destruye la lógica para tratar de entender sus intereses y luego idear opciones para beneficio mutuo. Si creemos que cuanto más haya para ellos habrá menos para nosotros, entonces no tiene sentido considerar la forma en que se obtiene beneficio para ambas partes.

Considerar las siguientes directrices:

a) Asumir que el pastel se puede agrandar. En cualquier negociación es prudente actuar bajo la hipótesis de que el pastel no es de un tamaño fijo. A ambas partes les interesa dividirse un pastel más grande. Cómo lograr que el pastel se haga más grande es un problema compartido.

b) Enfocar nuestra inventiva hacia las formas que satisfagan los intereses, no las posturas. Recordar que el beneficio propio ayuda a crear una opción que satisfaga los intereses legítimos de la otra parte, ya que si nuestras ideas no están dirigidas a lo que les inquieta, por lo menos en parte, no tendrán ninguna razón para apoyarlas.

c) Separar el proceso de inventiva del proceso de decisión. Tanto en la preparación como en la negociación en sí, arreglar sesiones de aportación de ideas en donde no se permitan ni compromisos ni críticas. Aquí podría ser útil contar con un facilitador, que tenga la obligación explícita de detener cualquier movimiento de crítica o compromiso cuando se presente. Para realizar el propósito de estas sesiones, tratar de tener un salón independiente para llevarlas a cabo, un “salón de inventiva”. Intentar desarrollar una amplia gama de posibles ideas. Alentar la aportación de ideas que normalmente pueden parecer un poco locas, ya que éstas pueden estimular el surgimiento de otras ideas que podrían funcionar pero que aún no se ha pensado en ellas.



Dedicar un poco de tiempo surgido, para seleccionar algunas de ellas y desarrollarlas posteriormente.

**4 – LEGITIMIDAD.** Cuando los otros factores son iguales, un acuerdo es mejor en la medida que cada parte le parece justo, en comparación con alguna referencia externa, algún criterio o principio que vaya más allá de la vista de la simple voluntad de cualquiera de las partes. Algunas normas externas de imparcialidad incluyen el derecho internacional, el precedente, la práctica o algún principio como la reciprocidad.

Use los criterios de legitimidad como un buen medio de persuasión.

Un elemento esencial en cualquier negociación es la forma en las que las partes deciden que hacer en asuntos en donde cada una propone un enfoque diferente. Pueden decidir ya sea en base del poder (qué parte puede forzar a la otra ceder) o en base a la legitimidad (qué parte puede persuadir a la otra del que el enfoque que ha propuesto es justo y adecuado, en base a normas o criterios independientes del deseo de cualquiera de las partes).

Los seres humanos parecen estar programados para desear la equidad: ya sea en el caso de niños que discuten por ver quién se lleva la rebanada más grande del pastel o en el de las superpotencias que tratan de decidir los niveles apropiados de reducción armamentista, ninguna de las partes que intervienen en una negociación quiere que se le trate injustamente.

En el caso especial de negociaciones complejas (incluyendo aquellas en las que intervienen varias partes), el uso de criterio ayuda a que las partes lleguen eficazmente a convenios duraderos y prudentes, al mismo tiempo que fortalecen su relación de trabajo.

Por el contrario, la dependencia del poder para decidir los problemas tiende a premiar la intransigencia, a producir resultados arbitrarios, a dañar la relación de trabajo y a sentar un mal precedente para la forma en que el próximo asunto se va a decidir.

1. Formular cada asunto como una búsqueda de normas legítimas. En lugar de preguntar lo que la otra parte está dispuesta a hacer (“si reducimos nuestro misiles en un 30 %, ¿en cuánto reducirán los suyos?”) pregunte cómo decidirse el asunto (“¿Qué principio debemos usar para decidir el volumen comparativo de reducción en misiles? ¿Por qué?”).

2. Razonar y estar abierto al razonamiento. En la preparación, buscar una variedad de normas que pudiera aplicarse y prepararse para respaldar las que parezcan más apropiadas. En la negociación, empezar con el argumento más favorable para nosotros, sobre el cuál estaríamos dispuestos a

debatir ante un árbitro imparcial. Si la otra parte presenta argumentos persuasivos de que otro enfoque es más apropiado, reconocer la legitimidad de su argumento.

3. No ceder a la presión, sólo ante un principio. Si la otra parte ejerce presión ilegítima y cedemos, estamos recompensando su mal comportamiento y alentándola a repetirlo. Sin embargo, si trata de persuadirnos usando argumentos razonados y, en respuesta, cambiamos nuestro enfoque, entonces estamos demostrándoles que la legitimidad funciona y los alentamos a continuar usándola.

Para hallar normas aplicables que sean persuasivas para la otra parte, puede ser necesaria de búsqueda creativa y exhaustiva.

Para convertir una negociación por postura a una basada en la legitimidad, responda a las demandas de la otra parte preguntándoles cuál es el razonamiento que sustenta su propuesta (“Han propuesto que cambiemos una tonelada del producto X por tres toneladas del producto Y. ¿Por qué sería esta proporción? Si estuvieran en mi lugar, ¿cómo justificarían la aceptación de esta proporción ante mis superiores?”).

**5 – COMPROMISOS.** Los compromisos son planteamientos verbales o por escrito que especifican lo que una parte hará o no hará. Pueden hacerse en el curso de una negociación. En general, un acuerdo será mejor en la medida en que las promesas hayan tenido un buen planeamiento y una buena estructuración; para que sean prácticas, duraderas, de fácil comprensión, para quienes tienen que llevarlas a cabo, y verificables si eso es importante.

Absteniéndose de hacer compromisos sobre la sustancia hasta el fin del proceso mejora la eficacia de las negociaciones y la calidad del resultado.

La gente a menudo se encuentra encerrada en compromisos durante las negociaciones a menudo son como el regateo en un bazar. Cada parte adopta al principio posiciones extremas y concede lentamente. Por eso, las partes pasan la mayoría de su tiempo y esfuerzo determinado si un acuerdo es posible, en vez de usar el tiempo y esfuerzo inventado el mejor acuerdo posible. La presión que cada parte hace sobre el otro para causar el abandono de la otra parte de su posición tiende a crear resentimiento y daños en la relación de trabajo.

Considere estas pautas:

a) Hablando con sus colegas, clarifique su pensamiento sobre compromisos. Es importante que usted sepa y que informe claramente a las otras partes que está haciendo promesas obligatorias cuando está pidiendo a otros que las hagan.

b) Analice con anticipación la preparación de posibles acuerdos. Ayuda tener uno o más borradores actualizados para enfocar la discusión o para presentarlos cuando los participantes decidan buscar un acuerdo. Estos borradores son aceptados mejor como posibles opciones que todos pueden criticar en vez de considerarlos como resultados en forma final. Otros participantes querrán contribuir más con su aprobación a estos borradores.

c) Decídase por un proceso que aplaza promesas substantivas al final. Proponga que nadie debería hacer compromisos hasta que todas las partes estén de acuerdo que la negociación ha alcanzado la etapa de los mismos.

**6 – COMUNICACIÓN.** Cuando los otros factores son iguales, un resultado será mejor si se logra eficiencia, sin perder tiempo y esfuerzo. La negociación eficiente requiere de una efectiva comunicación bilateral.

Los malos entendidos son frecuentes en las negociaciones. Durante una negociación, la comunicación muchas veces es como enviar señales de humo durante un viento fuerte. Las dificultades en la comunicación representan un problema serio porque las comunicaciones son la sangre en la vida en las negociaciones. Así como los coágulos de sangre bloquean la circulación y causan ataques cardíacos, la mala comunicación bloquea el progreso y causa ruptura en las negociaciones y relaciones.

Cuando usted se comunica se concentra en decir a otras personas solo que usted piensa. Puede fácilmente tender a concentrarse sobre lo que usted piensa que usted esta diciendo, en vez de dirigirse a lo que los oyentes están oyendo. Los otros pueden no oír su mensaje y usted puede no oír el mensaje de los otros. Cuando los otros no entienden los problemas de usted, son menos capaces de solucionar sus problemas. Cuando sus problemas no son entendidos por otras personas, la capacidad de ellos para solucionarlos es menor.

Trate de lograr comunicación en dos sentidos. La comunicación en dos sentidos significa que ambas partes están escuchando así como hablando. Ningún mensaje es verdaderamente comunicado hasta cuando es escuchado y entendido. Si usted quiere comunicar productivamente, usted tiene que escuchar y dar a entender al otro lado que usted a oído el mensaje de ellos. Sus propósitos tendrán más peso con otros si puede expresar el caso de ellos, tanto como ellos pueden y entonces tratar sobre su caso. Si usted lo hace así, el otro lado no puede dejar de considerar lo que usted dice porque usted esté demostrando una falta de entendimiento de sus preocupaciones.

Tome en cuenta estas pautas:

a) Comunique a pesar de existir desacuerdos.

b) Considere el consultar antes de decidir. Cuando sea posible, pida consejo a otros antes de decidir acerca de los problemas que pudieran afectarles significativamente. Modele comunicación en dos sentidos mientras retiene la autoridad completa para tomar una decisión.

c) Escuche activamente, y déjelos saber que usted está escuchando. Escuche atentamente lo que el otro lado esta diciendo para que usted los entienda como ellos se ven así mismos. Sin embargo no confunda la empatía con el acuerdo. Demuestre su preocupación inquiriendo y presionándoles a clarificar y ambigüedades. Repítales lo que usted les ha escuchado para chequear su exactitud.

d) Hable con un propósito. Antes de hacer una declaración significativa, sepa lo que usted quiere comunicar o descubrir, y para que propósito servirá esta información.

e) Hable por usted mismo no por ellos. Hable sobre lo que usted ha observado o sentido. Evite atribuir motivos al otro lado, y evite decirles lo que ellos están pensando o lo que ellos dijeron.

**7- RELACIÓN.** Una negociación habrá producido un mejor resultado en la medida en que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar juntas en vez de dañarse. Las negociaciones más importantes se hacen con las personas o instituciones con las cuales hemos negociado antes y negociaremos de nuevo. Cualesquiera que sean otros elementos que incluya una relación, un aspecto crucial es la capacidad para resolver bien las diferencias. Una dimensión de la calidad de un resultado negociado es la calidad de la relación de trabajo resultante: ¿son las partes más o menos capaces de abordar las diferencias futuras?.

Los problemas en las relaciones se deben a la forma en que tratamos a otros: lógica o emocionalmente, clara o ambiguamente, honesta o engañosamente.

Con frecuencia se produce a una batalla de ojo por ojo, que daña la relación:

- Racionalidad: Como la ira domina su juicio, también dominará el mío.
- Comprensión: Como me malinterpretan, yo los malinterpretaré, con frecuencia haciendo la peor interpretación de sus acciones.
- Comunicación: Si no me escuchan, yo no los escucharé.
- Confiabilidad: Si violan los convenios, yo tampoco seré fiable.
- De influencia: Como tratan de coaccionarme, yo trataré de coaccionarlos.

- Aceptación: Como denigran mis intereses y opiniones, yo denigraré los suyos.

Todos los grupos pueden comportarse de esta manera porque desea castigar a otro y así persuadirlo de que se comporte mejor. Pero si cada uno de los negociadores deja que su propia conducta refleje su interpretación parcial sobre la conducta del otro, es posible que nunca se rompa el patrón de interacción hostil.

¿Cómo pueden mejorarse las relaciones de trabajo?

a) Separar los problemas de relación de los problemas esenciales. Ya que al mezclar la esencia con el proceso se daña la relación de trabajo, el primer paso para una mejor relación es separar los problemas de relación de los esenciales y tratar cada uno en forma independiente.

b) Ser incondicionalmente constructivo sobre los problemas de relación. Cada uno de los negociadores actuará de forma tal que se fortalezcan todos los elementos de la relación de trabajo sin sacrificar las inquietudes esenciales, sin importar el comportamiento del otro gobierno o negociador.

Racionalidad: Aún si ellos actúan emocionalmente, equilibrar las emociones con la razón.

Comprensión: Aún si nos malinterpretan, tratar de entenderlos.

Comunicación: Aún si no escuchan, consultarles antes de decidir sobre asuntos que les afectan.

Confiabilidad: Aún si tratan engañarnos, ser fiables.

De influencia: Aún si tratan de coaccionarnos, no ceder a la coacción ni tratar de coaccionarlos; permanecer abiertos a la persuasión y tratar de persuadirlos.

Aceptación: Aún si repudian y rechazan nuestras inquietudes como algo indigno de tomarse en cuenta, aceptarlos como dignos de nuestra consideración, preocuparnos por ellos y estar abiertos a lo que nos puedan enseñar.

Todo negociador puede seguir estas directrices sin sacrificar sus intereses esenciales, sin importar cuál sea el comportamiento del otro. Al seguir estas directrices, se aumentará su capacidad para tratar las diferencias de manera que sirvan a los intereses de ambos.

## La preparación de la negociación

En la preparación de la negociación se deben considerar cuatro pasos esenciales:

1. La definición de los asuntos.

2. La fijación de objetivos.
3. El análisis de la situación (según la perspectiva de ellos).
4. La planificación de la estrategia.

DEFINA LOS ASUNTOS:

Haga una lista de todos los asuntos.  
Agrupe los asuntos de acuerdo con las prioridades.  
Identifique los intereses en conflicto y los comunes.

FIJE SUS OBJETIVOS:

Fije un objetivo para cada punto.  
Separe los objetivos esenciales de los deseables.  
Establezca sus puntos mínimos de acuerdo y la Mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN).  
Analice las probabilidades de alcanzar sus objetivos.

ANALICE LA SITUACION DESDE EL PUNTO DE VISTA DE ELLOS:

Trate de establecer cuales son los objetivos de ellos.  
Identifique las prioridades de la contraparte.  
Intente visualizar sus puntos mínimos y/su MAAN.  
Calcule la posible gama renegociación.  
Prevea sus posibles alternativas y estrategias renegociación.  
Establezca su nivel de urgencia (Necesidad acuerdo rápido).  
Analice la situación política, las presiones, nivel de autoridad.  
Piense en la percepción que ellos tienen de usted.  
Estudie el equilibrio de poder.

PLANIFIQUE SU ESTRATEGIA

Elija un enfoque general.  
Establezca enfoques alternos.  
Plantéese preguntas y elija las que hará.  
Defina las alternativas.  
Establezca el nivel de partida.  
Defina las condiciones para los movimientos.  
Prepare el escenario.

## El desarrollo de la negociación

### Al comienzo de la negociación

Aquí se plantea la primera aproximación entre las partes y es donde redefinen las reglas del juego y se establece la diferencia que existe entre las posiciones.

COMUNIQUE SU POSICION

Ayúdeles a comprender su posición.  
Expresé sus puntos con sencillez.  
Haga ofertas claras.  
Precise sus ofertas por escrito.  
Comunique sus prioridades en forma útil.

Plantee las premisas básicas.  
Conteste las preguntas legítimas con franqueza y amabilidad.  
Utilice un lenguaje a tono con la contraparte.  
No de la impresión de juzgar a la gente.  
Utilice sus "armas" con buen criterio.  
Ponga todos los asuntos sobre el tapete.  
Envíe señales de rechazo claras.  
Verifique si entendieron sus puntos de vista.  
No de ni exija información: intercámbiela.  
Facilite los arreglos.  
Expresar los asuntos en forma divisible.  
Concéntrese en las metas, no en los medios específicos para lograrlas.  
Explique su posición brevemente.  
Deje un espacio amplio para la negociación.  
Establezca un valor reintercambio.  
Evite precondiciones para negociar.  
Estímulelos para que hagan concesiones.  
Evite los detalles excesivos.  
Expresar su posición con confianza.

#### AVERIGUE LA POSICION DE LA CONTRAPARTE

No se preocupe tanto por su propia posición, concéntrese en la de ellos.  
Averigüe la totalidad de la posición de la contraparte, especialmente la totalidad de su primera oferta.  
Averigüe como se sienten acerca de sus propias posiciones.  
No hable demasiado, es mejor saber escuchar.  
Decida si va a discutir el paquete completo o sus partes separadamente.  
Separe las observaciones de las deducciones.  
Observe sus acciones.  
Observe y registre sus acciones no verbales.  
Sondee en busca de información.

#### Durante la negociación

Una vez que se inicia la negociación y estamos frente a la otra parte no hay tiempos muertos. Todo vale, nuestras palabras, gestos, actitudes; lo que decimos e incluso lo que callamos está siendo tomado en cuenta por las partes. Desconfíe de los comentarios "off the record" o del "entre tú y yo", puesto que no existen.

Todo cuanto diga forma parte de la presentación que usted está haciendo de sí mismo y de su forma de plantear las cosas. Sea prudente: el oído debe ser usado con largueza y generosidad, la palabra administrada con prudencia y coherencia.

Es muy importante asegurarse de que hemos creado el clima propicio para la negociación y el entendimiento mutuo. Si no ha sido así, intente crearlo lo antes posible ya que cuanto mas tiempo pase, será más difícil hacerlo.

La fase de discusión es la parte central y probablemente la más difícil del proceso de negociación. En ellas se intenta acercar lo más

posible el acuerdo final a nuestra posición. Para ello se utilizan argumentos que refuercen y apoyen nuestras tesis y otros que debiliten la fuerza de las tesis contrarias. Es también la parte más compleja del proceso negociador, pues en ella se utiliza casi todo el arsenal posible: sugestión, persuasión o disuasión.

Es preciso tener en cuenta que aún cuando en esta fase se sustancia el desenlace final de la negociación, su desarrollo y resultado está ya muy condicionado por la disposición y actitud de las partes que han venido prefiguradas por cuestiones anteriores y ajenas a la propia discusión. Por ejemplo, talante y actitud de los representantes; escenario y condiciones, posicionamiento y estrategia elegida; presentación de las partes; exposición del problema y fase de tanteo.

Una vez desplegado todo el arsenal de argumentos (sugestivos, persuasivos o disuasorios) llega el momento de las primeras propuestas de solución, generalmente parciales y destinadas a ir resolviendo los aspectos más fácilmente acordables del conjunto. Con ello se contribuye también a ir despejando o aligerando el contenido y la agenda de la negociación.

Durante esta misma fase se producen los primeros intercambios en los que las partes hacen algunas cesiones a cambio de otras, obteniendo así los primeros acuerdos parciales. La suma de acuerdos parciales va engrosando el conjunto de los puntos en común y creando un ánimo colectivo que propicia la entrada y el desenlace positivo del acuerdo final.

A la vista de este desarrollo se comprende fácilmente la inconveniencia de entrar a negociar en primer lugar los aspectos más importantes o cruciales de la negociación. Si estamos en desacuerdo en lo más importante y no conseguimos avanzar, la negociación quedará bloqueada. Por el contrario, si vamos cerrando acuerdos y consiguiendo transacciones, aunque sea en los temas secundarios, estaremos creando un clima de entendimiento y colaboración mútuas que nos facilitará enormemente el camino hacia el acuerdo final.

Considere que estos acuerdos parciales tienen técnicamente el carácter de preacuerdos o acuerdos provisionales, supeditados como es lógico al acuerdo global. Además, no es infrecuente que alguno de estos acuerdos pueda convertirse en moneda de cambio en el intercambio final en torno al tema o temas fundamentales. No desdénese el hacerlo y no lo tome, si otros lo utilizan, como una traición o una deslealtad. En una negociación no hay acuerdo hasta que éste no es total. Mientras haya cartas en la mesa o piezas en el tablero, no importa cuantas, la partida continua y se sigue negociando.

Comience en forma amistosa. "Una gota de miel caza más moscas que un galón de hiel".

Deje que su interlocutor sea quien hable más.

Deje que la otra persona crea que la idea es suya.  
Haga esto a pesar de que sea su idea.

Trate honradamente de ver las cosas desde el punto de vista ajeno.

Muestre simpatía por las ideas y deseos del prójimo.  
Recuerde: La especie humana ansía universalmente la simpatía.

Apele a los motivos más nobles. Una de las maneras más eficaces de convencer a alguien es darle una razón que parezca noble, todos, hasta los criminales, pensamos en el fondo que hacemos las cosas por una razón justa.

Dramatice sus ideas. Si quiere convencer a alguien no le diga, por ejemplo, que su producto es diez dólares más barato, diga que con lo que se va a ahorrar puede comprar un automóvil en 10 meses.

#### Protocolo para momentos de atasco:

- ◆ Admita que hay un atasco y procure superarlo con humor.
- ◆ Busque información que le ayude a salir adelante
- ◆ Pregunte si hay posibilidades de indagar en equipo.
- ◆ Escuche sus ideas y las de los demás como si fuera la primera vez que las oye.
- ◆ Considere el modelo mental de otra persona como un fragmento de un rompecabezas más grande.
- ◆ Pregúntese que datos o que lógica podrían mejorar esa perspectiva.
- ◆ Pida ayuda al grupo para reelaborar la situación
- ◆ No permita un acuerdo sobre el desacuerdo
- ◆ Evite “promocionar” sus argumentos

#### Antes de la fase final

Antes de la fase final usted debe preparar su posición ubicándose en forma favorable para la obtención de sus objetivos, por lo que hay que cuidar cuatro factores fundamentales:

1. Creación de alternativas creíbles.
2. Elección de actitudes apropiadas.
3. Establecimiento de intercambios.
4. Administración de las presiones de tiempo.

#### La Fase final

Es la etapa crítica de la mayoría de las negociaciones, pues el tiempo normalmente se ha agotado y las tensiones por lo tanto se incrementan al igual que la tendencia a cometer errores. Las tareas primordiales de esta etapa son:

1. Poner a prueba los límites.
2. Comunicar finalización.
3. Utilizar la presión de la fecha límite.
4. Permitir al otro que proteja su imagen.

Los puntos relacionados con las tareas anteriores son:

Someta a prueba sus supuestos.  
Busque señales tácticas de aceptación.  
No ofrezca más de lo que han aceptado explícitamente.  
Busque las señales para explorar que tan lejos ha llegado.  
Si es necesario acepte la última oferta.  
Comunique finalización de manera creíble.  
Utilice las tácticas para poner a prueba los límites.  
Comprometase.  
Aprenda a utilizar las fechas límites de la contraparte.  
Administre la credibilidad de la fecha límite.  
Administre el impulso final.  
Haga un receso antes de cerrar el trato.  
Déjelos que se sientan ganadores.  
Haga una última concesión.  
Tenga cuidado con su lenguaje y su comportamiento.  
Si usted gana sea afable.

Finalmente, una vez concluidas las negociaciones, usted debe realizar una revisión organizada de todo el proceso desarrollado, debe ejecutar el acuerdo y hacer planes para futuras negociaciones con las mismas personas.

## Técnicas para negociar con éxito

Nunca podemos presuponer que la parte contraria sabe menos o está menos preparada que nosotros. No procede tal suposición cuando busquemos un acuerdo integrador para los intereses de ambas partes, pero tampoco cuando estemos en una negociación distributiva del tipo gana-pierde. Uno de los errores más frecuentes es subestimar la capacidad y la posición negociadoras de la parte oponente.

Esté atento a algunas técnicas que sus oponentes pueden aplicar durante el proceso de negociación:

Las tácticas obstructivas: este tipo de técnicas pretenden poner resistencia a las argumentaciones y las presiones de la otra parte.

Las tácticas ofensivas: persiguen presionar o intimidar a la otra parte ofreciéndole una salida a través de la propuesta de acuerdo.

Las tácticas engañosas: son las que solemos llamar trucos. Son pequeñas “trampas” que persiguen proyectar sobre la otra parte una visión errónea de las cosas.

Algunas estrategias que ayudan en la negociación son:

La estrategia de penetración: es una estrategia que busca convertir al supuesto adversario de la negociación en un colaborador. Se basa en el control de las propias emociones y reacciones. La relación con el otro está basada en el respeto y la empatía. Su meta no es ganar al adversario, sino ganarse al adversario. Además, es un proceso gradual que requiere grandes dosis de paciencia y prudencia. Podemos reflejar esta estrategia en los siguientes puntos:

- No responda si está deseando hacerlo, siga preguntando.
- No contraataque si quiere hacerlo, controle sus reacciones.
- Escuche atentamente.
- Sintonicé y enfatice.
- Intensifique la confianza mutua.

La objetivación del conflicto: es uno de los aspectos claves de cualquier negociación. Si hemos repetido tantas veces la idea de que negociamos con personas es porque los aspectos psicológicos de la negociación son los culpables de la mayor parte de los desacuerdos o desencuentros.

La objetivación del conflicto persigue reducir al máximo las interferencias emocionales concentrando la atención de las partes en el contenido de la negociación.

Las diferencias de ambas partes determinan diferentes visiones del objeto de la negociación y también distintas actitudes. La objetivación del conflicto pretende trasladar a la mesa de la negociación esas diferentes perspectivas haciéndolas visibles para todos. Al mismo tiempo, se deben buscar criterios e instrumentos de análisis y medición que permitan un enfoque más objetivo del problema.

En cuanto al contenido de las posiciones ajenas, es importantísimo aprender a diferenciar lo que quieren de lo que piden. Por ejemplo en una negociación con una empresa, tenga siempre en cuenta que la formulación de las posiciones suele corresponder a lo que quiere la empresa, pero lo que quiere el representante no es siempre la misma cosa que lo reflejado en su exposición, porque él, además, puede estar preocupado de su propia imagen, de sus propias relaciones y tiene normalmente una idea prefijada de la forma como debe desarrollarse la negociación. Todo ello forma parte también de las demandas de la parte contraria que habrá que tener en cuenta aunque no se expliciten ni se discuta sobre ellas.

La objetivación del conflicto consiste precisamente en controlar o neutralizar los aspectos subjetivos que influyen en el mismo. Recuerde que si usted y la otra parte “no se entienden” es porque forman parte del problema. Si ignora esto puede llegar a situaciones de bloqueo irresolubles. Por eso, analice la subjetividad de las partes para poder objetivar el conflicto.

La improvisación: dejar las cosas a la improvisación no es nunca aconsejable. Por mucha experiencia que se tenga, nunca se está seguro de que se vaya a tener la atención, concentración y rapidez necesarias. No deje las cosas al azar porque ya habrá momentos en que pese a una concienzuda preparación tenga que improvisar. Si es así, procure que no se note demasiado; las ideas que se perciben como improvisadas provocan fácilmente la desconfianza.

Debemos tener siempre la situación controlada, pero aún en el indeseable caso de que no sea así, tenemos que aparentar pleno dominio y conocimiento de lo que estamos haciendo. Es particularmente nefasto andar consultando datos o mirando papeles en los momentos previos a la negociación. Dará la impresión de inseguridad y de no conocer bien lo que se trae entre manos.

Una retirada a tiempo: no siempre conseguimos nuestros objetivos o no siempre podemos hacerlo al precio adecuado. Tanto si perseguimos un acuerdo integrador como si buscamos el equilibrio distributivo, es posible, aunque infrecuente, que en un momento dado comprendamos la imposibilidad de llegar al final. Si tenemos la más mínima duda respecto a la viabilidad del acuerdo, deberemos seguir negociando. Incluso si creemos vagamente que no vamos a conseguir el cierre también tenemos que seguir intentándolo. En casi todas las negociaciones, especialmente en las más largas, hay un momento en el que se cree que todo está perdido y que no se alcanzará el acuerdo.

Pero si, por las razones que fueren, cree imposible el acuerdo, no trate de obtener otras rentas o demostrar que es un gran negociador, llevando las cosas al límite. No pierda el tiempo ni se lo haga perder a los demás. Si usted quería vender un barco y se da cuenta de que no será posible, no intente vender las velas; ya habrá otro tiempo para eso.

No desgaste a su equipo ni a sus interlocutores. La coherencia, la seriedad y el respeto nos abrirán más puertas en el futuro que la obsesión por el pequeño logro a corto plazo. Sepa retirarse a tiempo si llega el momento de hacerlo y, sobre todo, recuerde el lema “una retirada a tiempo hoy es una victoria mañana”.

Un día después: las “secuelas” de la victoria: las ideas de alcanzar el objetivo, tener éxito, obtener un triunfo y conseguir la victoria nos parecen casi equivalentes. Sin embargo, no siempre lo son. Existen múltiples situaciones en la vida política,

sindical, económica y comercial en las que no es posible que todo el mundo gane y que nadie pierda.

Con frecuencia la competitividad no resulta demasiado compatible con la integración de intereses. Si todos corremos hacia la misma meta y queremos llegar el primero no será posible conciliar o negociar. Con el adversario no se negocian más que algunas reglas de la guerra (que casi nunca se cumplen) y, cuando ya se han tenido demasiados costes, llega el fin de la contienda. En la guerra, nuestra victoria es incompatible con el triunfo de nuestro adversario.

Por el contrario, en la mayor parte de los casos, cuando nos sentamos a negociar es porque ya existe un principio de acuerdo, algo que nos acerca y que hace que las partes negociadoras nos necesitemos mutuamente.

Si ha elegido el camino del éxito, cosa probable y digna de alabanza, no lo confunda con el destino del "gran guerrero". Con frecuencia, al hablar del proceso de negociación, empleamos una terminología obtenida del arte de la guerra: estrategias, tácticas, posiciones, adversario, armas, disuasión, etc. Es cierto que el juego de la negociación y el de la guerra tienen algunos esquemas parecidos; sin embargo, sus similitudes no deben sobrepasar el nivel del análisis. Trate de emular a grandes comerciantes y negociantes como Marco Polo o Cristóbal Colón y olvídense de Atila y Napoleón. En la negociación hay poco espacio para la victoria.

Recuerde que siempre hay un después de la victoria y que si va sembrando su camino hacia la cumbre de engañados, derrotados, sorprendidos, está preparándose un difícil e incierto futuro.

## Las técnicas y habilidades asertivas

Las personas deben estar preparadas para manejar inteligentemente los conflictos interpersonales. Estos surgen naturalmente, debido a que los individuos poseen creencias, sentimientos y deseos divergentes. De no manejarse con cuidado, estos conflictos pueden causar sentimientos de inseguridad, exclusión, irritación y frustración.

Tales situaciones de tensión pueden prevenirse por medio de un comportamiento asertivo responsable. No obstante, muchas personas obvian el valor de promover el comportamiento asertivo. Algunas personas que se oponen al entrenamiento en asertividad debido a que confunden el comportamiento asertivo con el agresivo. Cuando estas personas escuchan la palabra "asertividad", imaginan personas que demandan sus derechos en forma ruidosa y ofensiva. Ellos temen que la asertividad transforme a personas agradables e seres rebeldes e irritables. Nada podría estar más alejado

de la realidad, ya que esas características son típicas del comportamiento agresivo y no del comportamiento asertivo.

La asertividad se basa en valores humanos que sólo pueden ser beneficiosos para la comunicación interpersonal. Una vez que las personas comprenden realmente las metas, derechos y comportamientos asertivos, aprecian con prontitud su valor en promover el desarrollo de conceptos saludables de la autoestima y la habilidad interpersonal efectiva.

En un clima adecuado, los individuos pueden lograr sus derechos sin perjudicar a otros ni ir en contra de los derechos de los demás. La actuación asertiva ayuda a que las personas controlen su comportamiento (siendo menos temerosas y más expresivas sin llegar a la agresividad y hostilidad).

La meta principal de la asertividad consiste en mejorar la auto imagen y aumentar la efectividad en situaciones sociales y profesionales. El comportamiento asertivo puede optimizar la contribución del individuo a la organización o en general a un contexto social. Sin embargo, este comportamiento puede lograrse solamente si comprendemos y respetamos los derechos individuales.

La comparación de los patrones de comportamiento asertivo, agresivo y pasivo, provee una visión sobre los beneficios personales, profesionales y organizacionales que aporta el conocimiento asertivo responsable.

El comportamiento pasivo ocurre cuando la persona renuncia a sus derechos por complacer a los demás. Los derechos de los individuos pasivos son violados, bien sea porque ignoran sus propias necesidades o porque permiten que otros abusen de sus derechos.

Cuando los individuos sienten que deben comportarse asertivamente pero reaccionan con pasividad, disminuye su autoestima. Aunque algunos manifiestan admiración por las personas pasivas, lo que realmente les agrada es el no ser obstaculizado por ellas.

A diferencia del comportamiento pasivo, el comportamiento agresivo ocurre cuando las personas pelean por sus derechos de tal manera que llegan a violar los derechos de los demás. Los individuos agresivos con frecuencia se comportan ofensivamente y utilizan el sarcasmo y la intimidación para dominar a otros. Tienden a emitir señales sutiles de que crean climas de comunicación defensiva y provocan discusiones y hostilidades en lugar de promover la cooperación. Independientemente de cómo se manifieste, el comportamiento agresivo desmoraliza a los demás.

Las personas agresivas intentan destacar a costa de la autoestima de otros. El propósito de esta agresión

es dominar a otros en lugar de expresar los sentimientos honestamente. En los encuentros agresivos, los participantes se ven forzados a adoptar posiciones antagónicas.

El comportamiento asertivo ocurre cuando los individuos defienden sus derechos sin que ello implique violar los derechos de los demás. La asertividad implica expresiones directas, honestas y apropiadas de nuestras creencias, necesidades y sentimientos. Significa auto respeto; es decir, valorarse a uno mismo y tratarse con tanta inteligencia y consideración como merece cualquier ser humano.

Debido a que las personas asertivas consideran que todos los individuos tienen iguales derechos a expresarse honestamente, demuestran que respetan a los demás tanto como a sí mismos. Por lo tanto, el comportamiento asertivo aumenta la autoestima, conlleva al desarrollo del respeto mutuo y al logro de las metas propias sin sacrificar la de otros.

Dar a conocer nuestras necesidades y tomar responsabilidades por nuestras acciones, disminuye la tendencia a culpar a otros cuando no se alcanzan las metas propuestas.

Las personas asertivas pueden escuchar las críticas, evaluarlas si son pertinentes y luego negociar los cambios de comportamiento deseables.

Mientras que el comportamiento agresivo sacrifica los derechos de un individuo para que otro se beneficie, el comportamiento asertivo se enfoca en negociar cambios de comportamientos razonables y mutuamente beneficiosos.

A continuación presentaremos una breve descripción de algunas de las técnicas y habilidades que podemos utilizar a la hora de poner en práctica un estilo de comunicación fundamentalmente asertivo.

En primer lugar nos referiremos a una serie de opciones de comportamiento que se emplean a la hora de hacer valer nuestros derechos y de defendemos de cualquier posible «ataque» que por parte de los demás se pueda producir para tratar de imponer su criterio y voluntad en las relaciones personales.

En segundo lugar, describiremos las habilidades encaminadas a mantener un estilo de comunicación predominantemente asertivo en la interacción con los

<b>tipologías de asertividad</b>		
<b>NO ASERTIVA /PASIVA</b>	<b>ASERTIVA</b>	<b>AGRESIVA</b>
Demasiado poco Demasiado tarde o nunca	Lo suficiente de las conductas adecuadas en el momento adecuado	Demasiado pronto demasiado tarde
<b>CONDUCTA NO VERBAL</b>		
No contacto visual Voz baja Vacilaciones Gesto desvalido Niega importancia a la situación Postura hundida. Retuerce las manos.	Contacto ocular directo Voz conversacional Habla fluida Gesto firme Postura erecta Mensaje positivo Manos sueltas	Mirada fija Voz alta. Habla fluida y rápida Enfrentamientos Gesto de amenaza Postura intimidante
<b>CONDUCTA VERBAL</b>		
Quizá, Supongo Me pregunto si.... No, no te molestes. ¿Te importa mucho...? Solamente Bueno. ¿No crees que...?	Pienso Quiero Hagamos ¿Cómo podemos...? ¿Qué piensas? ¿Qué te parece?	Harías mejor en Si no tienes cuidado... Deberías.
Conflicto interpersonal Depresión Ansiedad Desamparo Pierde oportunidades Soledad Pobre autoimagen Autoculpa Baja autoestima	Resuelve problemas A gusto con otros Satisfecho Relajado Con control Crea oportunidad Alta autoestima Respetado Bueno para sí y para los demás	Conflictos interpersonales Culpa Insatisfecho Hierde a los demás Pierde oportunidad Tensión Soledad Descontrolado Enfadado



demás.

En todos los casos, al hablar tanto de las técnicas como de las habilidades, hemos de tener muy en cuenta la utilización de los elementos no verbales y paraverbales ya que estos deben acompañar de forma adecuada el uso de las diferentes técnicas y habilidades asertivas.

Técnica del disco rayado. La técnica del disco rayado se refiere a uno de los aspectos más importantes de la asertividad, que consiste en ser persistente y en repetir lo que se quiere sin enojarse, ni irritarse ni levantar la voz. El procedimiento consiste en repetir lo que se desea con voz tranquila, sin dejarse llevar por aspectos irrelevantes ante los intentos de desviar el tema por parte del interlocutor, insistiendo hasta que la persona acceda a nuestra demanda o acepte un compromiso. Se pretende que el sujeto sea persistente y obtenga un fruto de esa persistencia: «Sí, pero .. »; «Sí, lo sé, pero mi punto de vista es . »; «Estoy de acuerdo, pero .. » etc.

Técnica del acuerdo asertivo. Se utiliza ante críticas de nuestra competencia personal, nuestros hábitos o nuestra apariencia física. Consiste en responder a la crítica admitiendo que se ha cometido un error o admitiendo el contenido de la crítica, pero separándolo del hecho de ser una buena o mala persona, de forma serena, sin adoptar actitudes defensivas o ansiosas y, claro está, sin enfadarnos: «Sí, me olvidé de la cita que teníamos. Por lo general suelo ser más responsable ... »; «Es cierto, no estuve muy acertado ... »; «Ya me he dado cuenta, tengo una manera de andar muy particular. .. ».

Técnica de la pregunta asertiva. Al aplicarla al ser criticado, suscitamos nuevas críticas acerca de nosotros o más información por parte de nuestro interlocutor acerca de nuestro comportamiento, y todo ello de forma relajada y sin inmutarnos. Con su uso se facilita aclarar el motivo verdadero de la crítica, sirviéndonos para diferenciar las críticas bienintencionadas de los ataques personales. No implica crítica alguna contra nuestro interlocutor, y le invita a formular nuevas declaraciones críticas y a examinar sus valores de lo que está bien y mal.

Consiste en incitar a la crítica para obtener información que podrá utilizar en su argumentación: «Entiendo que no te guste el modo en que actué el otro día en la reunión. ¿Qué fue lo que te molestó de él?»; «¿Qué es lo que te molesta de mí que hace que no te guste?»; «¿Qué hay en mi forma de hablar que te desagrada?».

Técnica del banco de niebla. Supone que los demás también tienen sentimientos y que pueden tener razones legítimas para hacernos las objeciones que nos hacen. Se utiliza para enfrentarse a las críticas que no se ajustan a hechos reales, como sucedía en la técnica del acuerdo asertivo, sino opinables. Su uso permite aceptar las opiniones, deseos,

sentimientos y objeciones de nuestro interlocutor aunque no las compartamos. Consiste en enfrentarse a las críticas sin negarlas y no contraatacando con otras críticas. Además de ante las críticas, se debe utilizar contra manifestaciones que intentan manipularnos apelando a la lógica o aquellas que tratan de suscitar sentimientos de ira, culpa o ansiedad. Según el tipo de comentario recibido, podemos dar la razón totalmente: «Es verdad lo que dices, pero aún así deseo... »; o reconocer la veracidad de las razones lógicas en un sentido amplio, considerando la posibilidad de que el otro tenga razón: «Puede que tengas razón, pero ..»; «Es posible que... , pero.. »; «No dudo que tengas razones para , pero ... ».

Técnica para procesar el cambio. Consiste en desplazar el foco de la discusión hacia el análisis de lo que ocurre entre nuestro interlocutor y nosotros mismos, dejando aparte el tema de la misma: «Nos estamos saliendo de la cuestión... »; «Nos vamos a desviar del tema y acabaremos hablando de cosas pasadas ... »; «Me parece que está enfadado ... ».

Técnica de la claudicación simulada. Podemos considerarla similar al banco de niebla, pero su objeto es diferente. Con ella se aparenta ceder terreno sin cederlo realmente. Muéstrase de acuerdo con el argumento de la otra persona, pero no consienta cambiar de postura: «Es posible que tengas razón, seguramente podría ser más generoso»; «Quizá no debería mostrarme tan duro, pero... ».

Técnica de ignorar. Ignore la razón por la que su interlocutor (o usted mismo) parece estar enfadado y aplase la discusión hasta que se haya calmado: «Veo que estás muy enojado, así que ya discutiremos esto luego». Se puede utilizar también cuando percibimos que nosotros mismos estamos alterados: «Disculpa, discutiremos esto luego porque en este momento me encuentro muy alterado».

Técnica de quebrantamiento del proceso. Responda a la crítica que intenta provocarle con una sola palabra o con frases lacónicas: «Sí. ..»; «No ...»; «Quizás.. ».

Técnica de la ironía asertiva. Responda positivamente a la crítica hostil: Responda a «Eres un ... » con un «Gracias».

Técnica del aplazamiento asertivo. Aplase la respuesta a la afirmación que intenta desafiarle hasta que se sienta tranquilo y capaz de responder a ella apropiadamente: «Sí... es un tema interesante ... »; «Tengo que reservarme mi opinión al respecto ... »; «No quiero hablar de eso ahora».

Al margen de lo presentado previamente, puede resultar de utilidad estar preparado contra ciertas fórmulas que nuestro interlocutor puede intentar utilizar para bloquear y atacar nuestras respuestas asertivas. A continuación presentaremos una serie de posibles actuaciones por parte de nuestro interlocutor

con esta finalidad, así como algunas de las estrategias de defensa más adecuadas para enfrentarlas:

1) En el caso de que nuestro interlocutor responda a nuestra reivindicación con una broma, un chiste o riéndose, puede resultar adecuado utilizar la técnica para procesar el cambio para evitar el efecto de su estrategia y tratar de centrar el tema: «Las bromas nos están apartando del tema» o la del disco rayado: «Sí, pero ... », «Eres muy ocurrente, pero ... ».

2) Cuando lo que sucede es que se nos quiere culpar o responsabilizar por el problema objeto de la discusión, podemos enfrentarnos empleando la técnica de la claudicación simulada, mostrando nuestro desacuerdo con la afirmación del otro: «Puede que tengas razón, pero ... yo no estoy de acuerdo ... ».

3) Cuando ante cualquiera de las afirmaciones que podamos hacer la respuesta de nuestro interlocutor es un ataque personal hacia nosotros o hacia nuestras afirmaciones, la mejor estrategia que podemos utilizar es la técnica de la ironía asertiva («Gracias») junto con la del disco rayado («Gracias, pero ... ») o la de ignorar («Veo que no atiendes a razones, ya hablaremos mas tarde» ).

4) En las ocasiones en que nuestra demanda se reciba con un «ahora no» o «puede que en otra ocasión», o se intente retrasar con cualquier otra estrategia para otro momento, podemos utilizar la técnica del disco rayado («Sí, pero ... ») e insistir en fijar una fecha o momento concreto para discutir el asunto.

5) Otra de las estrategias que se utiliza con relativa frecuencia consiste en intentar bloquear cada una de nuestras afirmaciones con una serie continuada de interrogantes por parte de nuestro interlocutor, del estilo de «¿Por qué te sientes así...?», «Todavía no sé porque no quieres ir...», «¿Por qué has cambiado de opinión...?». En estos casos, la mejor respuesta es utilizar la técnica para procesar el cambio («Ese no es el problema, la cuestión es que no quiero... », «Nos estamos saliendo de la cuestión... ») o la técnica del disco rayado («Estoy de acuerdo, pero... »).

6) Intentar mostrarse débil y causar lástima en los demás es una estrategia que también se emplea con frecuencia, tratando de utilizar la sensibilidad ajena para causar compasión. Deberíamos continuar nuestros argumentos recurriendo a la técnica del acuerdo asertivo: «Sé que te resulta doloroso, pero tengo que resolverlo.. »; «Veo que te afecta, pero no tengo más remedio que .. »; «Lamento que te resulte incómodo, pero. »; «Debo hacerlo, aunque podemos ver la forma de que resulte lo menos traumático»;

7) Cuando la otra persona intenta apartarnos del tema de forma sutil, discutiendo sobre la legitimidad de los sentimientos o la gravedad del problema, etc. para

distraer nuestra atención, resulta adecuado emplear la técnica para procesar el cambio («Nos estamos entreteniendo en sutilezas y apartándonos de la cuestión principal.»), junto con la afirmación de nuestro derecho a sentirnos como nos sentimos sin tener que justificarnos ni dar explicaciones.

8) A veces, el recurso empleado por nuestro interlocutor consiste en amenazarnos directamente, con frases condicionales que comienza por «si», del tipo «Si sigues comportándote de esa manera vas a tener que... ». En estos casos podemos utilizar la técnica de quebrantamiento del proceso («Quizá») o la de la pregunta asertiva («¿Por qué te molesta mi petición?»). También cabría utilizar la técnica para procesar el cambio («Me parece que me estás amenazando... ») o la de ignorar («Ya hablaremos luego por que te encuentro muy alterado»).

9) De forma infantil, muchas veces se va a negar la evidencia en un intento de hacernos creer que estamos equivocados con frases del estilo de «Yo no hice eso... », «De verdad que me ha malinterpretado ... », etc. En esos casos, la opción más adecuada por nuestra parte consistirá en reafirmarnos en lo observado y también podemos emplear la técnica de la claudicación simulada («Puede parecer que estoy equivocado, pero he observado que ... »).

### Las habilidades asertivas

1) Habilidad para emitir libre información. Emitir libre información consiste en facilitar información adicional a la directamente planteada en la pregunta, información que habitualmente se refiere a nosotros mismos, nuestras ideas, opiniones, actividades, etc. Cumple dos funciones: nos da algo de qué hablar, y además, con ello incitamos a los demás a hablarnos de sí mismos, lo que nos permitirá manifestar interés por cosas que son importantes para ellos. Ante la pregunta «Hola, ¿cómo estás?», la respuesta sin emitir libre información podría ser simplemente «bien». Emitiendo libre información, la respuesta podría ser: «Bien. Acabo de terminar un trabajo y ahora por fin ya estoy tranquilo», lo que daría pie al interlocutor a preguntar el tema del trabajo, el motivo del mismo, el motivo de no estar tranquilo por no hacerlo, etc.

2) Habilidad para hacer autorrevelaciones. Las autorrevelaciones suponen facilitar a otro información sobre nosotros mismos que no podría conocer de otra forma, o sobre nuestros pensamientos, sentimientos y reacciones ante la información que nos llega de los demás. Facilita que la comunicación se realice de forma bidireccional, lo que es fundamental para que no se nos interprete como curiosos sobre temas ajenos sin compartir los propios.

3) Habilidad para empatizar. Se trata de escuchar activamente las emociones y sentimientos de nuestro interlocutor y entender los motivos de los mismos.

Supone la aplicación de todo lo indicado para la escucha activa, pero adoptando comportamientos no verbales semejantes a la otra persona, con contacto visual y expresión de la cara adaptada a los sentimientos que se expresan, acompañado de frases del estilo de «Me hago cargo..», «Te estoy escuchando y te noto ...»,

4) Habilidad para formular una crítica. Se debe describir con nitidez la situación que resulta molesta o incómoda, o que se pretende cambiar con la realización de esa crítica con relación al comportamiento de la otra persona. Es importante que se haga referencia a comportamientos observables («Cuando tu...»). Tras describir la situación, se pasará a expresar los sentimientos personales que la realización de esa determinada conducta provoca en nosotros («Yo me siento ... »). Si es posible explicar las causas («Por que .. »). Para a continuación sugerir los cambios que se consideren necesarios de cara a que no nos incomode su conducta, planteándole las alternativas u opciones a la misma («Me gustaría que .. »).

5) Habilidad para expresar opiniones o criterios distintos a los de otro miembro del grupo (similar al banco de niebla y al acuerdo parcial). Cuando queremos expresar opiniones contrarias a las manifestadas por otros miembros del grupo haciéndolo de manera asertiva, es decir, ni agresiva ni inhibida, una fórmula adecuada puede ser dar inicialmente a la persona parte de razón sobre la opinión expresada, para a continuación expresar nuestra opinión. Para ello, es preciso practicar la escucha activa de forma que podamos hacer referencias exactas a las opiniones que manifiesta el otro, con lo que le demostraremos que le hemos estado escuchando con interés y que compartimos con él parte de la opinión, pero no toda. Para hacerlo correctamente se pueden utilizar frases del tipo de: «No dudo que tendrás razones suficientes para ... , pero ...»; «Ya sé que ..., no obstante y a pesar de todo ...»; etc.

6) Habilidad para resumir. Resumir supone reducir a términos breves y concretos lo esencial de un asunto o materia. Se puede realizar empleando una expresión de resumen del tipo «Si no te he escuchado mal.», «o sea, lo que me estás diciendo es ... » o «A ver si te he entendido bien, me estás diciendo que ... », o pidiendo a nuestro interlocutor que confirme o exprese desacuerdo («¿Es correcto?», «¿Estoy en lo cierto?», «¿Me equivoco?»).

7) Habilidad para hacer elogios. El elogio es la expresión verbal de las características positivas que vemos en los demás. Su utilización ayuda a mantener buenas relaciones con los demás porque suponen un refuerzo, unen a las personas y tienden a ser recíprocos. A la hora de hacer un elogio debemos procurar que sea justificado y sincero, pues en caso contrario la otra persona lo notará; y personalizado,

es decir, no debemos repetirnos a la hora de hacer elogios a una persona ni hacer siempre los mismos elogios a diferentes sujetos.

Es muy importante que el elogio sea lo más específico posible, por lo que procuraremos describir la conducta que queremos elogiar más, que utilizar un calificativo de la persona. Es mejor decir «He pasado un rato muy agradable hablando contigo» que «Eres muy simpático» o «Me has explicado muy claramente el problema» en lugar de «Eres muy inteligente».

Una forma sutil y efectiva de elogio consiste en mencionar el nombre de la persona con la que hablamos a lo largo de la conversación. («Muy bien, Ana», «Estamos de acuerdo, Juan», etc.).

## ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE POLEMOLÓGIA EN LA NEGOCIACIÓN

ESTADÍSTICAS. Cuando le muestren o presenten estadísticas como elemento de prueba o valoración, recuerde que la exactitud de una estadística puede ser siempre cuestionada. Pero, incluso admitiéndola, su utilización sigue presentando puntos oscuros, y el primero es si efectivamente «ilumina» de manera adecuada el campo estudiado.

Tomemos como ejemplo la estadística con que un gremio de promotores inmobiliarios ilustra su habitual pretensión de conseguir una subvención oficial. Los catastrofistas cuadros numéricos empiezan en 2.008, y registran desde entonces una caída ininterrumpida de la producción. Cabe que nos preguntemos: ¿y por qué la estadística arranca precisamente de 2.008? Es posible que de haber arrancado del 2.000 se viera un crecimiento anterior a la caída, con lo que ésta no lo es tanto después de todo.

Una estadística es como una fotografía de la realidad. Incluso utilizando la mejor cámara, el mejor negativo y el mejor papel de copias del mundo, queda un elemento subjetivo inevitable: la elección que hizo el fotógrafo de la luz y del ángulo que él juzgó más adecuados. En realidad, si la fotografía es un arte y no un mero proceso industrial es por la presencia de estos factores. Y el arte, recuérdelo, está destinado a suscitar emociones.

En la sección de cartas al director de un periódico se discutía la idoneidad al volante de las conductoras. Y un defensor de las mujeres terciaba así: «Del total de permisos de circulación existentes en España, un 75 % corresponden a los varones y un 25 % a las mujeres. Sin embargo, entre los conductores que

Una formulación asertiva de una petición debería tener el siguiente esquema:

**Cuando tú haces/dices....**  
**Yo me siento.....**  
**Porque .....**  
**Me gustaría que .....**

ocasionaron accidentes en un año, un 90 % eran masculinos y un 10 % femeninos.»

Sin entrar en esa artificial cuestión, el razonamiento sería falso, lo que habría que haber comparado con el número de accidentes no era el de carnés, sino en todo caso el número de kilómetros conducidos por cada sexo. Y aun así subsistirían dudas: ¿se tuvo en cuenta el factor conducción por la ciudad, que es menos peligrosa?, ¿son hombres y mujeres igualmente propensos a conducir en condiciones expuestas?, etc.

En definitiva, la interpretación de las estadísticas debe hacerse con mucha precaución. Siempre que a partir de una estadística se concluye un resultado, hágase usted las dos preguntas críticas siguientes:

- ¿Están de verdad ligados ambos fenómenos?
- En caso de estarlo, ¿lo están en relación de causa a efecto o son ambos efectos de una misma causa?

Su análisis cuidadoso le evitará caer en la trampa estadística, tan frecuente.

¡Cuántas veces la estocada de nuestro adversario da en el blanco! Un argumento, una cifra, una simple palabra inesperada, en ocasiones nos deja anonadados. ¿Qué hacer, cómo seguir, qué cosa responder? La mente se vacía y tenemos la impresión de que nos han hundido definitivamente.

Si usted ha estudiado el tema, siempre podrá decir algo, replicar y quedar por lo menos airoso. Lo único que necesita es tiempo de reflexión, no estar agarrotado por ese o esos rostros que esperan expectantes su respuesta con el guiño de «¡ya lo hemos cogido!».

Gane tiempo, pues, y utilícelo para pensar tranquilamente. ¿Cómo ganar tiempo? Desde luego, nada de contestar embarulladamente lo primero que se le ocurra. Para eso es preferible quedarse callado. Haga, pues, esto último durante unos instantes y luego formule una pregunta aclaratoria de forma lenta y segura. He aquí unas preguntas que no sólo le harán ganar tiempo, sino que pueden situar incluso a su adversario a la defensiva:

«No estoy seguro de ver cómo se reconcilia esto que dices con las bases que sentamos al empezar la discusión. ¿Te importaría aclarármelo?»

«Lo que has dicho se ciñe a un punto concreto, pero descuida el contexto.»

«Aportas datos, pero ¿qué son? ¿Estadísticas, estimaciones, rumores?»

Jamás diga «no he entendido tu razonamiento, ¿quieres repetirlo?». Esta pregunta, aparte de ser claramente dilatoria, inducirá sospechas sobre la inteligencia de usted y, lo que es peor, provocará una segunda intervención del adversario, probablemente

más perfecta que la primera, ya que éste tendrá ocasión de pulir su argumentación.

## ARGUMENTOS DE AUTORIDAD

A menudo, tenemos que confiar en otros para informarnos y para que nos digan lo que no podemos saber por nosotros mismos. No podemos probar nosotros mismos todos los nuevos productos de consumo, por ejemplo, y tampoco podemos conocer de primera mano cómo se desarrolló el juicio de Sócrates; y la mayoría de nosotros no puede juzgar, a partir de su propia experiencia, si en otros países los presos son maltratados. En su lugar, tenemos que argüir de la siguiente forma general:

X (alguna persona u organización que debe saberlo) dice que Y. Por tanto, Y es verdad.

Los argumentos de esta forma son argumentos de autoridad. Por ejemplo:

Organizaciones de derechos humanos dicen que algunos presos son maltratados en México.

Por lo tanto, algunos presos son maltratados en México.

Sin embargo, confiar en otros resulta, en ocasiones, un asunto arriesgado. Los productos de consumo no siempre son probados adecuadamente; las fuentes históricas tienen sus prejuicios (recuerdesé la polémica con el franquismo y la academia de la Historia), y también pueden tenerlos las organizaciones de derechos humanos. Una vez más, debemos tener en cuenta un listado de criterios que cualquier buen argumento de autoridad debe satisfacer.

Además, las autoridades sobre un determinado tema no están bien informadas, necesariamente, acerca de cualquier otro tema sobre el que opinen.

Einstein fue un pacifista; por lo tanto, el pacifismo debe tener razón.

El genio de Einstein en la física no le convierte en un genio en filosofía política.

Asegúrese que la fuente es genuinamente independiente y no un grupo de interés disfrazado bajo un nombre que suena a independiente. Verifique sus fuentes de datos, sus otras publicaciones, el tono del informe o del libro que es citado. Al menos, trate de confirmar por sí mismo cualquier afirmación empírica citada de una fuente potencialmente sesgada. Los buenos argumentos citan sus fuentes, por tanto, búsquelas. Asegúrese que la prueba se cita correctamente y que no está sacada fuera del contexto, y verifique la información adicional que pueda ser relevante. Usted estará, entonces, también autorizado a citar esas fuentes.

Cuando no existe acuerdo entre los expertos, usted no puede confiar en ninguno de ellos. Antes de citar a

alguna persona u organización como a una autoridad, debería comprobar que otras personas u organizaciones igualmente cualificadas e imparciales están de acuerdo. Uno de los fundamentos de los informes de Amnistía Internacional, por ejemplo, es que usualmente resultan corroborados por los informes de otras organizaciones independientes de derechos humanos. (Desde luego, a menudo sus informes entran en conflicto con los informes gubernamentales, pero los gobiernos rara vez son tan imparciales.)

Las autoridades se ponen de acuerdo principalmente en cuestiones empíricas específicas. Si un preso ha sido o no torturado es una cuestión empírica específica, que a menudo es posible verificar. Pero cuando las cuestiones son más amplias y más intangibles, resulta más difícil encontrar autoridades que estén de acuerdo. En muchas cuestiones filosóficas es difícil citar a alguien como un experto incuestionable. Aristóteles no está de acuerdo con Platón, ni Hegel con Kant. Usted puede usar sus argumentos, pero no convencerá a ningún filósofo citando solamente las conclusiones de otro filósofo.

La mayoría de los sucesos tienen muchas causas posibles. Encontrar nuevamente alguna causa posible no es suficiente; usted debe dar un paso más y mostrar que ésa es la causa más probable. Siempre es posible que el Triángulo de las Bermudas esté realmente habitado por seres sobrenaturales que protegen sus dominios de la intromisión humana. Es posible. Pero la explicación sobrenatural es altamente improbable comparada con las otras explicaciones posibles de la desaparición de barcos y aviones: tormentas tropicales, vientos y olas impredecibles, etc. Sólo si las explicaciones comunes fracasan en dar cuenta de los hechos deberíamos comenzar a considerar las hipótesis alternativas.

Las Ciencias Naturales están bien fundadas, como también nuestra comprensión usual de cómo son las personas. A veces, por supuesto, la explicación más probable es errónea, pero tenemos que partir de nuestros mejores supuestos.

Además nunca acepte como argumento de autoridad expresiones como:

“Estudios demuestran que mujeres que desayunan Special K pesan menos que las que no lo desayunan.” (de un anuncio en TV)

Dejando a un lado eso de “estudios demuestran” que es una flagrante falacia de Falsa Autoridad, el anuncio nos invita a olvidar que las mujeres que desayunan esas cosas suelen seguir una dieta para perder peso.

Otras expresiones similarmente engañosas expresan cosas como “médicos recomiendan” ... ¿Qué médicos lo recomiendan?.

## Falacias

Uno de nuestros errores más comunes es extraer conclusiones de una muestra demasiado pequeña. Si el primer lituano que encuentro tiene un temperamento vehemente, espero que todos los lituanos tengan un temperamento vehemente. Si un barco desaparece en el Triángulo de las Bermudas, Iker Jimenez concluye que el Triángulo de las Bermudas está embrujado. Ésta es la falacia de la generalización a partir de una información incompleta.

Es fácil apreciar este error cuando otros lo cometen, y más difícil de ver cuando es uno quien lo hace.

Otra falacia común es el olvido de alternativas. A menudo olvidamos alternativas cuando estamos tratando de tomar decisiones. Destacan dos o tres opciones, y sólo ésas sopesamos. En su famoso ensayo “*El existencialismo es un humanismo*”, el filósofo Jean-Paul Sartre decía de uno de sus estudiantes que, durante la ocupación nazi de Francia en la segunda guerra mundial, tuvo que elegir entre hacer un viaje peligroso a Inglaterra para combatir con la Francia Libre o permanecer en París para cuidar a su madre. Sartre describe esta idea como una alternativa, como si el joven debiera arriesgado todo en un vuelo a Inglaterra y abandonar entonces totalmente a su madre, o, en su defecto, dedicarse por completo a ella y perder toda esperanza de enfrentarse a los nazis. Pero seguramente hay otras posibilidades. Podría permanecer con su madre y trabajar para la Francia Libre en París; podría permanecer con su madre un año y tratar de afianzar la situación de ella para, paulatinamente, hacer posible que el dejada. Muy probablemente, entonces, hay otras opciones.

En cuestiones éticas también tendemos a olvidar alternativas. Decimos: o bien que el feto es un ser humano con todos los derechos que usted y yo tenemos, o que es un pedazo de tejido sin ninguna importancia moral. Decimos: o bien que cualquier uso de un producto animal es equivocado, o que cualquiera de los usos actuales es aceptable. Y así sucesivamente. Una vez más, no obstante, seguramente hay otras posibilidades. Trate de aumentar el número de las opciones que examine, i no de disminuirlo!

Ad hominen. Atacar a la persona, en vez de atacar sus opiniones o trabajos.

Ad ignorantiam (apelar a la ignorancia). Argüir que una afirmación es verdadera solamente porque no se ha demostrado que es falsa. Un ejemplo clásico lo constituye la siguiente declaración del senador Joseph McCarthy cuando interrogado acerca de la prueba que sustentaba su acusación de que cierta persona era un comunista dijo:

No tengo mucha información sobre esto, excepto la declaración general de la Oficina de que nada hay en

el expediente para refutar sus conexiones comunistas.

Éste es un ejemplo extremo de «argumentar» a partir de una información incompleta: aquí simplemente no hay ninguna información.

Ad misericordiam (apelar a la piedad). Apelar a la piedad como un argumento en favor de un trato especial. «*Sé que he suspendido todos los exámenes, pero si no apruebo este curso, tendré que repetido en una escuela de verano. ¡ Usted tiene que dejarme aprobar!*»

Ambigüedad. Usar una palabra simple en más de un sentido.

Ad populum. Apelar a las emociones de una multitud. También, apelar a una persona que «se comporta» como la multitud. Verbigracia: «*Todo el mundo lo hace.*» Ad populum es un buen ejemplo de un mal argumento basado en una autoridad: no se ofrece ninguna razón para mostrar que «todo el mundo» es una fuente bien informada o imparcial.

Causa falsa. Término genérico para una conclusión cuestionable sobre causa y efecto. Por ejemplo:

*No hay razón para que se pare el coche. Tiene gasolina de sobra.*

Puede haber otras muchas razones para que un coche se pare. O:

*El paro aumenta porque hay muchas huelgas.*

Simplificamos al considerar únicamente un aspecto del asunto. En primer lugar las huelgas pueden ser ocasionadas por el paro y no al revés, pero además sabemos que el desempleo puede aumentar por razones demográficas, económicas, laborales o sociales, etc.

Afirmar el consecuente. Una falacia formal que se comete al razonar según la siguiente forma argumental:

- 1 Si A, entonces B
- 2 B
- 3 Por lo tanto, A

Los argumentos de esta forma son inválidos, porque la verdad de las premisas no garantiza la verdad de la conclusión: podría ser que las premisas fueran todas verdaderas y la conclusión aún así sea falsa. Por ejemplo, el siguiente argumento tiene la forma de una afirmación del consecuente:

1. Si está nevando, entonces hace frío.
2. Hace frío.
3. Por lo tanto, está nevando.

Aun cuando ambas premisas sean verdaderas, la conclusión podría ser falsa, porque no siempre que hace frío está nevando.

Otra forma consiste en asumir que un todo debe tener las propiedades de sus partes. Por ejemplo, «dado que los miembros del equipo son atletas magníficos, el equipo debe ser un equipo magnífico». Incluso atletas magníficos pueden tener poco talento para cooperar en un equipo. Otro ejemplo:

*Si es madrileño, es español.*

*Es español.*

*Luego es madrileño*

División. Al contrario, asumir que las partes de un todo deben tener las propiedades de un todo. Verbigracia: «Dado que es un equipo magnífico, los miembros del equipo deben ser atletas magníficos.» Un grupo de jugadores pueden cooperar eficazmente sin ser individualmente jugadores destacados.

Definición persuasiva. Definir un término de tal manera que parezca neutral, pero que de hecho es sutilmente emotivo. Por ejemplo: Ambrose Bierce, en su *The Devil's Dictionary*, define «fe» como «creencia sin pruebas en lo que está diciendo una persona que habla sin conocimiento, de cosas inauditas». Las definiciones persuasivas pueden tener también una carga emotiva positiva, por ejemplo: definir «conservador» como «alguien con una opinión realista de los límites humanos».

Descalificar la fuente. Usar lenguaje emotivo para menospreciar un argumento incluso antes de mencionado.

*Confío en que usted no se haya dejado engañar por aquellos pocos intransigentes, quienes todavía no han pasado la edad de la superstición que ...*

Más sutil:

Negar el antecedente. Una falacia deductiva de la forma:

*Ninguna persona razonable piensa que ...*

Falso dilema. Reducir las opciones que se analizan sólo a dos, a menudo drásticamente opuestas e injustas para la persona contra quien se expone el dilema. Por ejemplo, «España: Ámala o déjala». El siguiente es un ejemplo más sutil extraído de un trabajo de un estudiante: «Dado que el universo no podría haberse creado de la nada, debe haber sido creado por una fuerza viva inteligente ... » ¿Es la creación por una fuerza viva inteligente la única otra posibilidad? Argüir a partir de un falso dilema es, a veces, una manera de no jugar limpio; obviamente, también olvida alternativas.

Petición de principio -petitio principii-. Usar de un modo implícito la conclusión como una premisa. Dios existe porque así lo dice la Biblia, lo que sé que es verdad porque, después de todo, Dios la escribió. Para escribir este argumento en la forma de premisa y conclusión, debería escribir:

La Biblia es verdad, porque Dios la escribió. La Biblia dice que Dios existe.

Por lo tanto, Dios existe.

Para defender la afirmación de que la Biblia es verdad, el argumentador afirma que Dios la escribió. Pero obviamente, si Dios escribió la Biblia, Él existe. Luego, el argumento asume precisamente aquello que está tratando de probar.

Pista falsa. Introducir una cuestión irrelevante o secundaria y, de ese modo, desviar la atención de la cuestión principal. Usualmente, la pista falsa hace referencia a una cuestión acerca de la cual las personas tienen opiniones contundentes, para que nadie advierta cómo se está desviando la atención. En una discusión sobre la seguridad relativa a las diferentes marcas de automóviles, por ejemplo, la cuestión de qué coches son fabricados en el país y cuáles son importados es una pista falsa.

Post hoc, ergo propter hoc (literalmente: «después de esto, por lo tanto, debido a esto»). Asumir la causalidad demasiado pronto sobre la base de la mera sucesión en el tiempo.

Preguntas complejas. Exponer una pregunta o una cuestión de tal manera que una persona no pueda acordar o discrepar con usted sin obligarse con

alguna otra afirmación que usted quiere promocionar. Un ejemplo simple: «¿Es usted aún tan egocéntrico como solía ser?» Tanto si la respuesta es «sí» o es «no» obliga a aceptar que usted solía ser egocéntrico. Un ejemplo más sutil: «¿Seguirá a su conciencia, en vez de a su cartera, y hará una donación para la causa?» Con ello se logra que cualquiera que diga «no», a pesar de sus verdaderas razones para no realizar el donativo, se sienta innoble. Cualquiera que diga «sí», a pesar de sus verdaderas razones para realizar el donativo, se siente noble. Si usted quiere un donativo, pida simplemente un donativo.

Provincianismo. Error por universalizar un hecho local. He oído argumentar muy seriamente, por ejemplo, que comer tres comidas diarias es un comportamiento humano universal.

Suprimir prueba. Presentar sólo una parte de un conjunto de datos que apoyen su afirmación, ocultando las partes que la contradicen. Por ejemplo: extraer justamente la frase «Usted debe ir a ver *el guardaespaldas*» de una crítica de cine que en realidad dice: «Si usted debe ir a ver *el guardaespaldas*, lleve un libro.». Esto sucede.

#### **De la sobriedad de Zapatero al exceso de crítica de Rajoy**

#### **Los consultores en comunicación Roldán y Gutiérrez valoran a los líderes**

El País Madrid 28 JUN 2011 - 17:12 CET

Sin concesiones estéticas, sobrio y contundente. José Luis Rodríguez Zapatero ha comparecido esta mañana siguiendo el manual del político institucional, según los asesores de comunicación Antoni Gutiérrez Rubi y Francisco Roldán, que han valorado en directo para EL PAÍS la intervención del jefe del Ejecutivo y de la oposición.

El 70% de la eficacia de la imagen que proyecta un político reside en la comunicación no verbal, ha recordado Gutiérrez Rubi, que ha destacado que la sobriedad pretende inyectar seriedad y confianza a la opinión pública de un país en crisis. A su juicio, el vestuario monocolor responde a la intención de huir de lo extremo y accesorio. «Quiere [el presidente del Gobierno] centrarse en lo fundamental: la situación económica del país. Del talante al carácter», ha dicho para añadir: «Los tristes no ganan elecciones, pero los pesimistas, tampoco»

Sobre la capacidad de los gestos para transmitir el mensaje, Gutiérrez ha indicado: «Atención a las manos, siempre buscando el equilibrio y la simetría: busca la centralidad», ha indicado sobre la tendencia de Zapatero de asentir con los brazos. El presidente del Gobierno ha comparecido –según Gutiérrez– «mano contra mano, tocándose solo los dedos, como un arco, al frente del pecho; similar al gesto de rezo». Se trata de una pose que, según ha comentado, «transmite seguridad».

Roldán ha insistido en la idea de la sobriedad y en la contundencia gestual. «[Zapatero] reafirma con sus puños cerrados sus afirmaciones. Ahora ya no levanta el dedo índice como al mediodía, ahora es el pulgar, otra reafirmación», ha dicho.

Frente a este gesto, la tendencia a marcar la contundencia del líder del PP. «Rajoy gesticula con su mano-martillo, propio de quien enumera críticas», ha dicho Gutiérrez. En relación al tono del dirigente popular, ha destacado: «Rajoy habla más despacio que en otras ocasiones, creo, incluso que con menos decibelios. Está martilleando los conceptos con actitud profesoral».

Respecto al contenido, Gutiérrez Rubi ha indicado que el líder del PP ha incurrido en un «exceso de crítica». «Cómo se puede confiar en alguien que...?. El mantra de Rajoy contra Zapatero. Creo que lo ha repetido más de diez veces seguidas», ha valorado.

Tras la exposición del relato de la crisis, Zapatero ha optado por la «narración dura». En cuanto al contenido, cifras, datos, y estadísticas y alguna concesión a aligerar el discurso. «Por primera vez, casi, una metáfora: las cuatro columnas del estado del bienestar. Un final en crescendo, lentamente... Frente a la crisis, seriedad y unidad. Este es el relato», ha escrito en skup.

#### **El riesgo de la 'cabeza caída'**

El autor del discurso no ha caído en el efecto de la cabeza caída que, según Gutiérrez Rubi, se produce cuando el político baja el rostro para leer la última línea. Parece que el texto que lee el Presidente llega hasta el final de cada página. Le obliga a bajar mucho la cabeza dando un efecto «cabeza caída» que no ayuda demasiado a la telegenia. El truco: los textos no deben de llegar hasta el final.

# La estupidez humana RESUMEN DEL LIBRO "ALLEGRO MA NON TROPPO"

## Carlo M. Cipolla

*"Tengo la firme convicción, avalada por años de observación y experimentación, de que los hombres no son iguales, de que algunos son estúpidos y otros no lo son." Carlo Cipolla*

### LAS LEYES FUNDAMENTALES DE LA ESTUPIDEZ HUMANA

La Primera Ley Fundamental: " Siempre e inevitablemente cada uno de nosotros subestima el número de individuos estúpidos que circulan por el mundo".

La Segunda Ley Fundamental: " La probabilidad de que una persona determinada sea estúpida es independiente de cualquier otra característica de la misma persona".

La Tercera Ley Fundamental: " Una persona estúpida es una persona que causa daño a otra o grupo de personas sin obtener, al mismo tiempo, un provecho para sí, o incluso obteniendo un perjuicio".

La Cuarta Ley Fundamental: " Las personas no estúpidas subestiman siempre el potencial nocivo de las personas estúpidas. Los no estúpidos, en especial, olvidan constantemente que en cualquier momento y lugar, y en cualquier circunstancia tratar y/o asociarse con individuos estúpidos se manifiesta infaliblemente como un costosísimo error".

La Quinta Ley Fundamental: " La persona estúpida es el tipo de persona más peligroso que existe. El estúpido es más peligroso que el malvado".

### CATEGORÍAS FUNDAMENTALES DE PERSONAS

Todos los seres humanos están incluidos en una de estas cuatro categorías fundamentales: los incautos, los inteligentes, los malvados y los estúpidos.

**Los Incautos:** Podemos recordar ocasiones en que un individuo realizó una acción (es decisivo que sea él quién la inicie), cuyo resultado fue una pérdida para él y una ganancia para nosotros: habíamos entrado en contacto con un incauto.

**Los Inteligentes:** Igualmente nos vienen a la memoria ocasiones en que un individuo realizó una acción de la que ambas partes obtuvimos provecho: se trataba de una persona inteligente. Una persona inteligente puede alguna vez comportarse como una incauta, como puede también alguna vez adoptar una actitud malvada. Pero, puesto que la persona en cuestión es fundamentalmente inteligente, la mayor parte de sus acciones tendrán la característica de la inteligencia.

En determinadas circunstancias una persona actúa inteligentemente, y en otras circunstancias esta misma persona puede comportarse como una incauta. La única excepción importante a la regla la representan las personas estúpidas que, normalmente, muestran la máxima tendencia a una total coherencia en cualquier campo de actuación.

**Los Malvados:** Todos nosotros recordamos ocasiones en que, desgraciadamente, estuvimos relacionados con un individuo que consiguió una ganancia causándonos perjuicio a nosotros: nos encontramos frente a un malvado.

Existen diversos tipos de malvados; el malvado perfecto es aquél que con sus acciones causa a otro pérdidas equivalentes a sus ganancias. Otro tipo de malvados son aquellos que obtienen para sí ganancias mayores que las pérdidas que ocasionan en los demás, esos son deshonestos y con un grado elevado de inteligencia, pero la mayoría de los malvados son individuos cuyas acciones les proporcionan beneficios inferiores a las pérdidas ocasionadas a los demás. Este individuo se situará muy cerca del límite de la estupidez pura.

**Los Estúpidos:** Nuestra vida está salpicada de ocasiones en que sufrimos pérdidas de dinero, tiempo, energía, apetito, tranquilidad y buen humor por culpa de las dudosas acciones de alguna absurda criatura a la que, en los momentos más impensables e inconvenientes, se le ocurre causarnos daños, frustraciones y dificultades, sin que ella vaya a ganar absolutamente nada con sus acciones.

Nadie sabe, entiende o puede explicar por qué esta absurda criatura hace lo que hace. En realidad no existe explicación -o mejor dicho- solo hay una explicación: la persona en cuestión es estúpida.

La mayoría de las personas estúpidas son fundamentalmente y firmemente estúpidas, en otras palabras, insisten con perseverancia en causar daños o pérdidas a otras personas sin obtener ninguna ganancia para sí, sea esto positivo o negativo. Pero aún hay más. Existen personas que con sus inverosímiles acciones, no solo causan daños a otras personas, sino también a sí mismos. Estas personas pertenecen al género de los superestúpidos.

\*\*\*



# Liderazgo

Conocer, comprender y guiar a sus subordinados o colectivos que dependen de él es deber de todo líder.

Liderar es un arte y no basta por tanto para ejercerlo, con el instinto que más o menos acentuado poseamos para ello. Hay que desarrollarlo conociendo y practicando los principios probados por la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas. El líder se hace, y aunque nazca, se sigue haciendo a sí mismo.

El ejercicio del Liderazgo entraña tres ejes:

- Psicológico: Por aplicarlo sobre seres humanos, dotados de inteligencia, voluntad, pasiones y sentimientos.
- Pedagógico: Por entrañar la instrucción y la educación del colectivo liderado.
- Moral: Por regular las conductas e influir en su comportamiento.

Liderar no es simplemente, dar órdenes, aunque se den con mucha energía y con ademanes autoritarios ni hacer un promedio de las intenciones de los componentes del grupo ni doblegar sus voluntades.

Liderar es educar, entendido como lograr el desarrollo personal del grupo. También es instruir: enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos, para proporcionar los conocimientos específicos que necesarios para cumplir las misiones asignadas. Y también es conducir, que consiste en guiar y dirigir de forma, que perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo, desarrollen la comprensión y cooperación entre todos.

Se puede comprar el tiempo de un hombre, su presencia física en determinado lugar y su actividad muscular. Sin embargo, no se puede comprar su entusiasmo, su lealtad, su iniciativa y su entrega de corazón, de espíritu. Conseguirlos es el objetivo del líder.

## Cualidades o atributos de un líder

- El líder ideal guía a sus hombres. El líder autoritario los arrea.
- El líder ideal obtiene obediencia voluntaria. El líder autoritario la obtiene imponiendo su autoridad.
- El líder ideal inspira confianza y despierta entusiasmo. El líder autoritario inspira temor o inquietud.

- El líder ideal dice "NOSOTROS". El líder autoritario dice "YO".
- El líder ideal llega antes de la hora señalada. El líder autoritario dice: "preséntese a tiempo".
- El líder ideal señala la infracción. El líder autoritario señala la pena para la infracción.
- El líder ideal enseña como hacer. El líder autoritario "sabe" cómo se hace.
- El líder ideal hace que sus hombres encuentren interesante su trabajo. El líder autoritario hace penoso el trabajo.
- El líder ideal dice vamos El Líder autoritario dice "vaya Vd."
- El líder ideal piensa en los hombres y en el objetivo. El líder autoritario se preocupa sólo por el objetivo.

Un buen líder conoce perfectamente su trabajo y tiene completo dominio de todos los que supervisa. Usa con preferencia su habilidad para dirigir y no su autoridad para mandar. Explica no solamente como deben ser hechas las cosas, sino también el para qué, cuando las circunstancias lo aconsejen. Da órdenes e instrucciones claras y se cerciora de que éstas han sido bien comprendidas.

No repite sus órdenes por sistema ya que revelaría flaqueza y falta de seguridad. No grita. Las voces altas y los alardes de autoridad indican el miedo que tiene a ser desobedecido. Además son síntomas de falta de autocontrol, defecto que puede ser letal en la estrategia del poder.

Prevé, planifica y delega cometidos, pero nunca responsabilidades. Ocupa a sus subordinados o miembros del grupo que lidera, del modo más adecuado a las aptitudes de cada uno y a las necesidades del trabajo. Observa una conducta estable en sus actuaciones. Conoce las actividades y el rendimiento de cada uno de sus subordinados y lo juzga honestamente. Aprecia y reconoce el esfuerzo y la superación en el trabajo. Cuando reprende corrige la falta respetando a la persona. Sabe interpretar los reglamentos. No hace concesiones a las faltas de disciplina y presta atención a las reclamaciones justas.

Demuestra un interés personal por cada uno, es leal con todos. Asume las responsabilidades. No culpa a otros. Cumple sus promesas lo antes posible y no promete lo que no puede dar. No tiene prejuicios y está siempre predispuesto a oír las explicaciones de otros, procurando comprender sus puntos de vista.

## La comunicación del líder

Una de las competencias más valoradas y más evaluadas en los líderes es su capacidad de gestionar eficientemente la comunicación. Constituye una competencia crítica que es absolutamente vital para dirigir personas. La buena comunicación como ejercicio de liderazgo efectivo está presente en delegar, formar, transmitir los objetivos, ayudar a desaprender para integrar nuevos conocimientos, ...

Un buen líder debe ser capaz de transmitir no sólo el qué (objetivos), sino el cómo (metodologías y normativas), el con qué (herramientas...), y para qué (misión, visión,...).

Al buen comunicador le interesan las personas, sabe escuchar, es flexible y creativo, capaz de generar carisma, ascendencia, da consejo, genera modelo, capaz de delegar, desarrollador, motivador, capaz de desaprender modelos y adaptarse al entorno, comparte lo que sabe (dentro del marco de confidencialidad al que se deba), es empático.

La comunicación actúa como correa de transmisión de la propia acción de gestionar. Para que la comunicación constituya una ventaja y no un problema, debe gestionarse y ordenarse. Debe planificarse, hay que generar un modelo de gestión adecuado al tamaño y formato de cada organización, a su cultura y a su situación específica. Un eslogan que resume tal filosofía podría ser "la comunicación no se improvisa, se gestiona", necesita de una organización, de unos medios, de una actitud consolidada de unos "promotores", y necesita de una cultura basada en la transparencia.

La comunicación es vital y sin ella no es posible una adecuada gestión de una organización: empresa, sindicato u otros colectivos. Se debe basar en valores como el respeto, la transparencia, la responsabilidad, la equidad y el derecho a la información.

### Sobre la conversación

¿Le preocupan las primeras palabras? No tema, el 80% de la impresión que causará en quien le está escuchando no guarda relación con sus palabras. No importa lo prosaico que sea el texto. Si actúa con empatía, se comporta de un modo positivo y habla con pasión, dará en el clavo.

Cuando le formulen la insoslayable pregunta: ¿Y tú a qué te dedicas?, quizá piense que respondiendo soy... economista, educador o ingeniero está facilitando una información más que suficiente para entablar una buena conversación. Pero para quien no es economista, educador o ingeniero; podría ser como si le hubieras dicho: soy paleontólogo o

### **Decálogo para lograr ser más influyentes:**

1. Reflexiona sobre el eje fundamental de tu discurso.
2. Actualizar tus mensajes en función de los acontecimientos.
3. Comunica los mensajes que tengas interiorizados.
4. Aporta valor añadido a tu audiencia.
5. Reitera la idea principal para ser más eficaz.
6. Prepara tu lenguaje no verbal.
7. Prioriza la verdad sobre cualquier otra estrategia.
8. Aprovecha cualquier oportunidad para influir.
9. Genera siempre beneficios en los demás.
10. Piensa que la actitud es más importante que los conocimientos

psicoanalista. Comente algunas cosas de su trabajo para que su interlocutor pueda digerirlo sin problemas.

Preste atención a todas y cada una de las palabras de su interlocutor en busca de pistas o de su tema predilecto. No tardará en descubrirlo. Luego puede volver a ese tema, para retener la conversación o como paso intermedio a otros temas.

Busque en un diccionario de sinónimos algunas palabras que use a diario. Luego deje que su lengua se vaya familiarizando con ellas para ver qué tal le sientan. Si le gustan y se siente cómodo con ellas, intégralas definitivamente en su repertorio. Recuerde que la diferencia entre un vocabulario rico y creativo y otro normal y corriente sólo es de cincuenta palabras. Lea libros de oradores y anote citas, recoja perlas de sabiduría y joyas del ingenio y utilícelas junto a citas de su propia cosecha. Procure que sean dinámicas, ingeniosas o divertidas. Pero por encima de todo, procure que sean pertinentes.

Si se dirige a todos sus interlocutores con la misma sonrisa, como si fuese el póster de un candidato a las próximas elecciones, perderá valor. Cuando le presenten a un grupo de personas, ofrézcales una sonrisa exclusiva.

Tanto si está de pie detrás de un podio ante miles de personas o detrás de una parrilla de barbacoa ante su familia, las técnicas para emocionar, divertir y motivar son idénticas.

Cuando alguien insista en hacerle preguntas sobre un tema del que no quiere hablar, repita su primera respuesta. Use las mismas palabras y el mismo tono de voz. Eso suele disuadir a los preguntones.

Evite los ajás y los m...m...m... inconscientes. Vocalice frases para demostrar que comprende lo que le han dicho. Mejore el diálogo con frases tales como: "Sé a lo que te refieres".

## Cinco formas de decir no, y ser consecuente:

Cuando hablamos de gestionar el tiempo, una de las armas más eficaces de las que disponemos en nuestro arsenal es la palabra "no". Sin ella, son los demás -y no nosotros mismos- quienes deciden cómo utilizamos nuestro tiempo. He aquí cinco maneras de decir "no":

- **El "no" directo.** Cuando alguien le pide que haga algo que no desea hacer, límitese a decir "no, gracias". Olvídense de las disculpas.
- **El "no" meditado.** Tome nota del propósito de la petición, y posteriormente rechácela. Ejemplo: "Sé que desea hablarme sobre la reunión anual, pero no puedo quedar para comer hoy".
- **El "no" razonado.** Ofrezca una razón breve y auténtica para su rechazo, pero sin permitir ulteriores negociaciones. Ejemplo: "No puedo comer con usted porque tengo que terminar un proyecto antes de primera hora de la tarde".
- **El "no", otro día:** Más que un rechazo es una negociación. Es una manera de decir que sí, pero conservando el control del tiempo. Ejemplo: "Hoy no puedo comer con usted, pero podríamos comer la semana que viene".
- **El "no" inquisitivo.** Consiste en decir que no y al mismo tiempo obtener más información sobre la petición. Tal vez descubramos un motivo más convincente para decir que sí. Ejemplo: "No puedo comer con usted hoy, pero ¿desea comentarme algo más aparte de la nueva propuesta?"

La gente presta atención cuando oye su nombre. Pronúncielo más a menudo por teléfono que conversando en persona. Repetir el nombre de alguien en una conversación personal puede sonar a hipocresía, pero la distancia física que separa a dos interlocutores telefónicos hace que sea fundamental a efectos de comunicación.

Los Comunicadores permiten a sus amigos, colegas, conocidos y seres queridos estar por encima de los vulgares patosos. Se limitan a no darse cuenta de sus deslices y meteduras de pata. Hacen como si nada hubiese sucedido, ignorando las miserias y todos los demás signos de fragilidad humana en sus amigos mortales. Los grandes triunfadores nunca se burlan de los errores ajenos.

Cuando algo interrumpe lo que estaba diciendo un interlocutor, deje que la interrupción juegue a su favor. Deje que acabe la interrupción y cuando el grupo vuelva a reintegrarse, diríjase a la persona que sufrió la interrupción: "Por favor, sigue con lo que estabas diciendo". O mejor aún, rememore en qué punto quedó su relato y luego dígame: ¡Qué ocurrió después de que...? repitiendo sus últimas palabras.

Si intenta vender, negociar o comunicar algo importante a alguien, no aproveche un encuentro casual. Salúdele y háblele de cualquier cosa menos de sus intereses. De lo contrario, se arriesgara a perder sus oportunidades.

Los hechos hablan. Las emociones gritan. Cuando necesite obtener información de la gente sobre alguna situación emotiva, deje que se emocionen. Escuche los hechos, pero haga un especial hincapié en las emociones.

Si descubre a alguien mintiendo, hurtando, exagerando o distorsionando una información, no se enfrente directamente con él. A menos que tenga la

responsabilidad de atrapar o reprender al culpable, o que con su actitud pueda salvar a otras víctimas inocentes, libere de la trampa al infractor y déjele marchar con su cara dura intacta. No vuelva a verle más y caso cerrado.

Los Grandes Triunfadores reconoceran en usted a otro Gran Triunfador cuando vean que lidera a los oyentes con una reacción positiva. Sea el primero en aplaudir o en comentar públicamente su acuerdo con los puntos de vista del orador.

En los mítines, conferencias, etc. No se ponga apartado a revisar sus notas o a preparar las respuestas de aquellas preguntas que, presumiblemente, le formularán. Pruebe a mezclarse con el público y establecer un contacto directo con tantos asistentes como le sea posible. La mejor forma de lograr que la gente se sienta lo suficientemente cómoda como para abrirse y expresarse es mirarles a los ojos y preguntarles: «¿Cuál es tu nombre?». Al mirarles a los ojos y enfatizar la palabra «tú», más que la palabra «nombre», les demostrará que son importantes. ¿Por qué es tan importante el nombre? Bien, ahora no sólo tiene que saludar cuando pasa, sino que debe detenerse y conversar. Intente recordar el nombre de la otra persona. Aprender y usar los nombres es, probablemente, la regla más importante de una buena conversación.

Si se distrae durante la presentación y olvida cómo se llama la otra persona, ¡confiéselo! No siga con la conversación simulando que recuerda su nombre. Es mejor que diga algo como: «Discúlpame, no estoy seguro de haber entendido tu nombre». Siempre es preferible hacer que la otra persona te lo repita que fingir que lo recuerda. ¡Jamás simule saberlo! Éste es el mejor consejo cuando, por ejemplo, se encuentra en la calle con alguien que ya conoce, pero cuyo nombre no recuerda. No espere a que

llegue la inspiración divina. Digale: «Perdona, he olvidado tu nombre. Por favor, recuérdamelo». Esta táctica preventiva le puede evitar problemas. Nunca deje de pedirle a la otra persona que le recuerde cómo se llama antes de continuar con la conversación; o se puede arrepentir.

Si un compañero se presenta a sí mismo como «Francisco», no le llame «Paco». Si él quisiera que lo llamara Paco, se hubiese presentado como tal. Si alguien posee un nombre difícil, haga un esfuerzo por aprenderlo; no lo abrevie usando un diminutivo sin su permiso.

Igual de importante es decir su nombre cuando se encuentra con alguien (aun si lo había visto anteriormente y piensa que debería recordado). Considérelo un ocasional acto de amabilidad. Extienda su mano: «Hola, Francisco. Soy Fernando López. ¿Cómo estás?». Al empezar la conversación diciendo su nombre, saca a Francisco del apuro. Si lo había olvidado, no se notó y tampoco tuvo que perder tiempo de conversación distrayéndose al tratar de recordado.

#### SEA CUIDADOSO CON LO QUE DICE

Salvo en circunstancias excepcionales, evite hablar acerca de estos temas, a menudo controvertidos, que pueden parar en seco una conversación:

1. Historias de dudoso gusto.
2. Cotilleos.
3. Desdichas personales, en especial, si son actuales.
4. El precio de las cosas.
5. Temas controvertidos, cuando no conoces la opinión de los demás.
6. Salud (la tuya o la de los demás). La excepción la constituye cuando la persona con la que conversas tiene una escayola, camina con muletas o está vendada, y es obvio que esta situación es nueva. En ese caso, el material médico -aparentemente temporal- representa información adicional. Si evitas el tema, sería algo así como que hubiese un elefante en el salón y trataras de ignorarlo.

Aquí tiene varios consejos útiles que puede repasar antes de asistir a una reunión, ocasión especial, entrevista o cita.

- Séa el primero en saludar.
- Preséntese a los demás.
- Asuma riesgos y predispongase para el éxito.
- Haga un esfuerzo extra para recordar el nombre de los demás.
- Si lo ha olvidado, pregúntele el nombre.
- Muestre curiosidad e interés sincero en saber más sobre los otros.

- Demuestre que está escuchando por medio de la repetición de sus comentarios con otras palabras.
- Muestre entusiasmo e interés por los temas que aborde y por su vida en general.
- Acepte el derecho de los demás a tener opiniones y creencias diferentes.
- Mantengase atento al lenguaje corporal que indique buena o mala predisposición.
- Sonría, mire a los ojos, estreche la mano del otro y busque a esa persona accesible para conversar.
- Salude a las personas que vea con frecuencia.
- Esfuércese por ayudar a los demás, si le es posible hacerlo.
- Deje que otros hagan el papel de expertos.
- Muestre entusiasmo por los intereses de los demás.
- Procure que haya equilibrio entre el tiempo en que da información y aquel en que la recibe.
- Sea capaz de conversar sobre temas y asuntos variados.
- Mantengase al día sobre acontecimientos y temas de actualidad que afectan a nuestras vidas.
- Busque el lado positivo de aquellos que conoce.
- Pregunte a los demás sobre lo que le han contado en conversaciones anteriores.
- Preste cuidadosa atención a la información adicional que le brindan los demás.
- Prepárese para formular preguntas abiertas con las que pueda aprender más sobre el otro.
- Cambie el tema de conversación cuando se haya agotado el tema original.
- Haga un esfuerzo por ver y conversar con las personas con las que se sienta a gusto.
- Cuando cuente algo, primero exponga la idea principal y luego añada los detalles secundarios.
- Siempre que sea posible, incluya en la conversación a todo el grupo.
- Busque señales de aburrimiento o falta de interés en su oyente y obre en consecuencia.

Este no es un manual sobre la timidez, pero quizá valga la pena decir dos palabras para aquellos que sienten agarrotarse su lengua, acelerarse su respiración y huir las ideas de su cabeza al enfrentarse con una situación nueva. ¿Está usted en este caso?. Si usted está inquieto ante una nueva situación, si siente atenazamiento por dirigirse a otra persona, recuerde que existe un 90% de probabilidades de que a la otra persona le ocurra lo mismo. Este es el primer pensamiento que le ayudará a salir adelante. Pero tenga presentes otros:

1. Las técnicas dramáticas -gestos, actitudes, declamación- pueden aprenderse. Son técnicas, no dones innatos. Haga uso de ellas. Apréndalas y aumentará paralelamente su confianza en sí mismo.
2. Posiblemente no pueda usted evitar seguir siendo tímido, pero sí puede aprender a actuar

como si no lo fuera. En realidad, se trata de otra técnica dramática: la del disimulo. Practíquela.

3. Una mejor oratoria también aumentará su autoconfianza. Lea, escriba y, sobre todo, hable con propiedad. Preguntándose si pudo expresar mejor cada idea. En general, cuanto mayor brevedad, mejor.

### Apuntes para ser un buen político

Algunas pistas sobre las condiciones que tiene que cumplir si quiere aspirar a ser un buen político:

Honrado. Los ciudadanos buscan en un político que sea una persona honrada, que no les vaya a engañar. Los ciudadanos esperan que un político al que votan actúe en su beneficio y defienda sus intereses. Es complicado encontrar una formación en este aspecto, ya que lo esencial es tener una educación en valores compartidos que tienen que respetarse.

Competente. Un político debe ser competente en las funciones para las que ha sido elegido. Para ello, es fundamental tener cuanto más formación mejor.

No necesita ser experto en sus temas de referencia pero si “portarse con profesionalidad”. Organizar al personal que dependa de él con respeto y eficiencia. La seriedad, la puntualidad, el saber escuchar, la capacidad de análisis y síntesis de datos y situaciones, son virtudes que se pueden tener sin necesidad de ser universitario.

Comunicativo. Un político no sólo tiene que ser una persona honrada y un gestor competente, sino que inexcusablemente hoy en día tiene que saber comunicar, saber transmitir y saber escuchar y relacionarse con los demás. Esta necesidad de formación en comunicación a veces no se valora lo suficiente. Existe una paradoja entre los políticos: muchos son conscientes de que la comunicación es muy importante, pero no le dan la importancia que se merece. El político tiene que dedicarle un esfuerzo y un porcentaje de su tiempo a aprender a hablar ante una cámara de televisión y en una radio, así como a enfrentarse a un grupo de periodistas en una rueda de prensa y a un público en un acto multitudinario.

Los políticos tienen que saber entenderse con los medios de comunicación y saber cuáles son los criterios y lenguajes periodísticos, porque un político está expuesto a los medios.

Historia. Un buen político debe saber “de dónde venimos y nuestros orígenes”. Es fundamental tener una buena base en historia tanto a nivel local como regional y también del estado. Además de su propio partido o ideología y conocimientos de la historia de otras ideologías o Partidos Políticos.

### Consejos para la redacción de un buen discurso

En un mundo saturado de información, con miles de mensajes tratando de hacerse un hueco en nuestra mente, captar y mantener la atención del oyente es cada vez más difícil, ¿cuáles son las claves para conseguirlo?

El mensaje: antes que nada hay que preguntarse cuál es el mensaje que se quiere transmitir y desarrollar el discurso en torno a él de manera clara y directa. La gente no suele recordar muchas de las cosas que escucha; céntrese y apueste por lo simple. Hay que elegir un mensaje, una única idea que se quiera transmitir a la audiencia, y convertirla en el epicentro del discurso.

La estructura: poco se ha innovado en este aspecto. Aunque pueden distinguirse otras partes, un buen discurso tiene que tener, como cualquier gran relato, tres elementos perfectamente diferenciados: una introducción, un desarrollo y una conclusión. El ser humano está acostumbrado a esta estructura, empleada desde hace siglos en cuentos, mitos y leyendas.

Las anécdotas: El storytelling es uno de los recursos más efectivos en el campo de los discursos. Si cuenta un par de buenas anécdotas y ejemplifica su mensaje con una historia memorable, el público lo recordará para siempre. La sorpresa y el suspense captan y mantienen la atención del oyente.

Las imágenes visuales: Nuestros procesos de comprensión y cognición se basan, cada vez más, en la imagen. Por ello, generar imágenes mentales a través del lenguaje verbal dotará al discurso de una mayor pregnancia.

El lenguaje corporal: el ser humano se comunica, principalmente, a través de la comunicación no verbal. Los gestos, las miradas, la postura transmiten más que cualquier palabra. Se puede practicar y aprender trucos para controlar el lenguaje corporal, pero al final, “la clave es la autenticidad”. El público percibirá el nerviosismo, la preocupación o la seguridad. Lo mejor que se puede hacer es tratar de disfrutar con la experiencia: “Si puedes relajarte y alegrarte de estar ahí, la audiencia se sentirá así también”.

El tiempo: el tiempo que la gente está dispuesta a dedicar a escuchar un mensaje es limitado. Si se prepara un discurso de una hora, a partir del minuto veinte nadie estará ya escuchando. Se recomienda saltarse las formalidades y saludos institucionales: Comience con una historia-marco que revele cuál es el tema que va a tratarse sin desvelarlo todo, con una estadística, una pregunta o una forma de interacción con la audiencia.

# Relaciones con los medios

## Consejos para las relaciones con los medios de comunicación:

- Comuníquese con el periódico, emisora de radio o televisión local para hablar de su historia o evento. Antes de contactar al medio de comunicación deseado, piense en un enfoque de su historia: ¿qué la hace interesante, única o noticiosa?
- Use materiales complementarios para darle más información al reportero, escritor o editor. El boletín de prensa (que se puede adaptar) es un buen punto de partida, y la hoja informativa será un recurso útil que el escritor puede usar para crear su propio reportaje.
- Enfóquese en los reporteros que han publicado artículos sobre temas relacionados con lo que pretende tratar.
- Haga de la historia una historia local. Enfóquese en la gente, los eventos, las organizaciones o estadísticas locales específicas de su área; esto hará que la información sea más noticiosa a los ojos de un editor o reportero.
- Tenga en cuenta las fechas límite de los medios de comunicación, y si tiene que atender a un reportero, siempre pregunte cuál es la fecha límite.

## Consejos para trabajar con los medios de comunicación durante los eventos:

- Invite con anticipación a los medios de comunicación locales al evento y haga seguimiento con ellos antes del evento usando un recordatorio por correo electrónico.
- Tenga personas que proporcionen apoyo logístico o información complementaria a los miembros de los medios de comunicación.
- Tenga a mano material informativo como un boletín de prensa, una hoja informativa o cualquier otra cosa que pueda proveer más información a los periodistas. Cuanta más información y datos pueda aportar, mejor. Incorpore, si es posible, información gráfica.

## Consejos para trabajar con los medios de comunicación durante las entrevistas:

- Primero, hable sobre los puntos más importantes.
- Prepare con anticipación las respuestas a las preguntas que espera que le hagan (y las que no quiere que le hagan). Practique con alguien que le vaya haciendo estas preguntas.
- Límitese a los puntos de discusión y, en caso de duda, regrese el enfoque a su mensaje principal.

Como en el caso de eventos puede aportar además un dossier con los datos de interés sobre el tema o temas que desea tratar. También puede aportar fotografías y datos biográficos de la persona o personas que intervienen en la entrevista.

Es importante que la persona entrevistada tenga tres argumentos que exponer en la entrevista. Así se mantendrá el enfoque de la misma. Más de tres argumentos es demasiado para que la audiencia los asimile.

Antes de la entrevista, determine:

~ ¿Cuáles son los tres argumentos que le gustaría establecer en torno al tema de la entrevista. ~ Anote información de apoyo para cada argumento: ejemplos, relatos, anécdotas. Esto ayuda al lector, oyente o espectador a entender mejor los argumentos. Por ejemplo, si uno de éstos es la defensa de una nueva política económica, escriba las razones por las cuales es necesario cambiar la política actual, qué significan esos cambios y en qué forma afectarán al público.

~ Escriba las preguntas que le harán en la entrevista, según su pronóstico, y las respuestas que a su juicio deberá dar. Sin embargo, trate de abordar otros temas, además de las tres cuestiones clave. Es frecuente que los reporteros pasen de los temas de la entrevista a otras cuestiones. Cuando desarrolle las preguntas y respuestas, responda estas interrogantes:

- ¿Cuál es la cuestión más controvertida y cuál es el tema más delicado que se podría plantear?
- ¿Cuál sería la pregunta más difícil de responder y por qué?

~ Como ayuda para configurar su historia, piense en una buena cita o un "chispazo de ingenio" que pueda decir en la entrevista. Este último es una declaración breve y sustanciosa acerca de un tema más amplio, que parece ser espontánea pero que la mayoría de las veces se prepara de antemano. Es común que el comentario se repita en el curso del reportaje, sobre todo en la radio y la TV.

~ Realice su propia grabación de la entrevista, además de la que haga el reportero. Muchas veces esto es conveniente para comprobar las declaraciones que ha hecho y como un recurso para informar a otras personas que no oyeron la entrevista, o para oír y mejorar futuras entrevistas.

Durante la entrevista hágase dueño de la entrevista: usted la puede controlar en mucho mayor grado de lo que se imagina. El hecho de que le hagan preguntas no significa que usted no pueda controlar lo que dice. Recuerde: "Las malas preguntas no existen; sólo hay malas respuestas". Haga usted lo siguiente:

~ Establezca las reglas básicas de atribución antes del inicio de la entrevista. En el caso típico, el entrevistado habla en forma oficial. Si no se ha establecido aún con claridad, aclárelo antes de empezar.

~ Sea conciso; no oculte los argumentos importantes en respuestas largas con exceso de detalles. Hable en enunciados cortos, claros y rotundos.

~ Hable a base de "chispazos de ingenio", es decir, declaraciones enfáticas.

~ Mantenga su enfoque en el mensaje y vuelva con frecuencia a los tres argumentos clave durante la entrevista. Relacione con ellos todas las preguntas.

~ Exprese primero sus conclusiones y las líneas más citables, a fin de transmitir sus argumentos principales; vuelva después a ellos en su exposición de hechos.

~ Use imágenes verbales positivas y descriptivas que la gente pueda entender.

~ Presente pruebas. Aporte datos, estadísticas, ejemplos, anécdotas, citas y relatos. Las personas recuerdan lo que les afecta, lo que les motiva y las experiencias ajenas. Las imágenes verbales, p. ej., decir que algo es "grande como un camión", son las que la gente recuerda, no la simple mención de que algo es "grande".

~ No suponga que los hechos hablan por sí mismos. Explique sus respuestas de un modo claro y conciso. No todos los reporteros, lectores u oyentes saben tanto del tema como usted.

~ Sea siempre positivo. Si le hacen una pregunta negativa, regrese a sus argumentos principales.

~ Corrija sin tardanza cualquier información errónea.

~ Nunca diga algo que no desee ver reproducido en letra impresa o en una transmisión de radio o TV

~ Absténgase de hacer declaraciones que puedan ser recibidas fuera de contexto o interpretadas mal si el reportero o el jefe de redacción decide usar sólo esa parte de su declaración y no lo que se dijo antes o después de ella. Intente no dar titulares no deseados.

~ Nunca responda "sin comentarios". Se puede, y a veces se debe, eludir los comentarios diciendo algo

como: "No estoy preparado para discutir eso hoy"; o bien, "No sería correcto que yo abordara ese asunto en este momento".

~ Nunca realice descalificaciones globales de la posible audiencia del medio al que está concediendo la entrevista. Por ejemplo, si está respondiendo a un periódico de carácter conservador nunca diga "Los votantes de derecha son tontos ... o inconsecuentes" Defienda, simplemente, sus puntos de vista y argúmentelos.

Use expresiones o palabras de enlace, como las que mencionamos a continuación, para retornar a sus tres argumentos:

~ "La verdadera cuestión es...'

~ "Permítame añadir que...'

~ "Es importante hacer énfasis en..."

~ "Es importante no pasar por alto que..."

~ "El punto más importante que es preciso recordar es...'

~ "Acerca de esto, otra pregunta que me hacen a menudo es...'

~ "Eso se refiere a un solo aspecto de una cuestión más amplia...'

~ "Sí, y además de eso..."

~ "No, permítame aclarar..."

~ "Es un poco prematuro hablar del asunto mientras no tengamos todos los datos, pero le puedo adelantar que..."

~ "No estoy seguro de eso, pero tengo conocimiento de que..."

~ "Déjeme poner esto en perspectiva..."

~ "Eso me recuerda que..."

~ "Permítame insistir en que..."

~ "Me alegro de que me haga esa pregunta. La gente puede tener esa idea errónea, pero la verdad es que... "

### **Consejos para publicar en las webs:**

Hay dos formas básicas de entender la creación de noticias para la web: buscar atraer y agradar a los lectores o informar asépticamente. La inmensa mayoría de los que crean noticias para la web estarán en el primer grupo. Por supuesto, las recomendaciones generales básicas sobre escribir para la web siguen siendo válidas en ambos casos.

#### Aspectos diferenciadores del lenguaje

La web tiene ciertas peculiaridades que influyen en la forma de contar las noticias: la ubicuidad, interactividad, tiranía de la pantalla y multiplicidad de formatos.

Ubicuidad. Es necesario un alto grado de neutralidad del español empleado (panhispanismo):

Los giros locales aportan expresividad, pero también confusión.

El lenguaje empleado deber ser entendible por todos.  
Ejemplo: ingresar o internar -> hospitalizar

El precio de un lenguaje neutral es la posible pérdida de expresividad.

Facilite la tarea a los buscadores. Ponga en la entrada las palabras por las que intuya que se buscará la noticia. Huya de la retórica o el "estilo literario". Ejemplo: Un bombero de Bilbao encuentra y salva a un niño en un incendio. ¿Como cree que la noticia se encotratá mejor en Google?: Si titula "Cuando Iker encontró a Joseba" o si titula "Bombero salva la vida a un niño en Bilbao". Este titular contiene tres palabras que seguramente usaría cualquier persona que buscara la noticia (bombero, salva, Bilbao). El otro titular es muy literario pero no lo detectará ningún buscador... salvo quien busque al portero del Real Madrid

Interactividad. La retroalimentación del lector es, o puede ser, mucho más inmediata, a través del correo electrónico, encuestas de opinión o comentarios a las noticias.

Tiranía de la pantalla. Al lector no le gusta el desplazamiento vertical. Ello condiciona la forma de editar el texto y propicia la necesidad de segmentarlo en bloques más pequeños.

Multiplicidad de formatos. La disposición de elementos, el diseño de página, puede hacer que la atención del lector no se centre en lo esperado (véanse los estudios de Eyetrack o sobre legibilidad y formato).

#### La pirámide invertida

La filosofía de la pirámide invertida es empezar el relato por lo esencial y seguir con los aspectos secundarios, para que el lector sepa lo básico aún cuando deje de leer enseguida.

Son varias las teorías acerca de cómo enfocar la redacción de noticias en la web en relación con la pirámide invertida.

Unas teorías sugieren la necesidad de aferrarse más que nunca a ella, pues los lectores en la web son aún más inconstantes que en el medio impreso, por lo que la inmensa mayoría abandonará la lectura del texto al principio de éste. Como no se puede evitar la fuga del lector mejor darle lo básico al principio.

Otras teorías, por contra, utilizan ese mismo argumento para justificar la necesidad de relajar un poco el empleo de la pirámide invertida, precisamente con el objeto de conseguir que el lector no abandone el texto tras el primer párrafo. Los defensores de esta teoría consideran que sí podemos evitar que el lector se fugue tras leer unas pocas líneas.

Actualizar. Funcionan mejor los sitios con información muy específica y novedades regulares.

La objetividad no existe. En realidad, tener un punto de vista ayuda a entender la esencia de un tema. La mera relación de datos y hechos no consigue necesariamente que se entienda la relación entre ellos. Un posicionamiento claro fija el punto de vista del medio. La ambigüedad puede generar desconfianza.

Usar anzuelos. La mayoría de lectores no pasa del segundo párrafo. Meter anzuelos en la entrada para intentar engancharles hasta el final. Sacar el protagonista al principio, decir porqué se debe seguir leyendo.

*... Al fin, el protagonista termina el primer borrador del artículo.*

*Walter Matthau: "No mencionas al periódico, nos perdemos los laureles".*

*Jack Lemmon: "Eso está en el segundo párrafo".*

*Walter Matthau: "¿Y quién diablos va a leer el segundo párrafo?. Llevo quince años enseñándote cómo se escribe un artículo".*

*Primera Plana (1974), de Billy Wilder.*

La entrada lo último. Aunque aparece al principio, es bueno redactar la entrada después de escribir la noticia. Así tendrá una visión de lo que realmente ha contado.

Datos. Use datos para atraer los buscadores.

Piense los descriptores de la noticia y pongalos al principio (título y entrada). Intégrelos, pero de forma natural. Recuerde que son personas las que han de leerle, al fin y al cabo.

Pocos antecedentes. Hay que poner antecedentes, pero sin pasarse. La noticia es la que cuenta ahora, no lo que pasó antes. Lo mejor es un breve antecedente y usar enlaces a noticias anteriores.

Segmentar. Si la historia es larga, divídala en fragmentos coherentes de 250-300 palabras y enlázalos, por ejemplo, dentro de un recuadro o en un despiece (una noticia menor dentro la noticia principal) con una lista de títulos con enlaces a los textos de esas piezas.

Use citas. Las comillas, las citas textuales, dan brillo y credibilidad a los textos. Pero cuidado, todo lo que está escrito lo ha escrito alguien. Si no pone la fuente y las comillas pertinentes, estará plagiando.

Facilitar la lectura: viñetas en lugar de párrafos extensos, sobre todo si puede desglosarse el texto.

Entradillas claras: no hay tiempo para la creatividad en dos líneas.

Una idea por párrafo

Párrafos cortos: 1 ó 2 frases por párrafo.



Noticias no extensas: Máximo de 400-500 palabras hasta 600.

Lo básico en 4 párrafos: esencia y contexto en esos 4 párrafos.

No dar por supuesta la información: huir de expresiones parecidas a como es sabido, nuevamente, una vez más... Los lectores no tienen por qué conocer la información.

La mayoría de los lectores de información general en internet se conecta desde sus puestos de trabajo, es gente ocupada, lo que implica que los contenidos se lean rápido y mal.

Además, el periodista digital tiene que afrontar una serie de retos que condicionan su trabajo diario:

- Velocidad de la difusión
- Presión de la competencia
- Exigencias de éxito comercial
- Nuevas fuentes de información que surgen de internet.

<b>Cómo construir un discurso ... para habla mucho y no decir nada.</b>			
Se trata de un método muy viejo del que hay muchas versiones, pero no está mal recordarlo. El procedimiento es el siguiente: Basta empezar con una frase cualquiera de la columna I, seguida otra de la columna II, a continuación otra de la columna III y por fin otra de la columna IV. Queda así una oración muy sonora. Estas son las columnas:			
I	II	III	IV
Queridos compañeros, amigos, etc. (ciudadanos y ciudadanas...)	la realización de las premisas del programa	nos obliga a un exhaustivo análisis	de las condiciones financieras y administrativas existentes.
Por otra parte, y dados los condicionamientos actuales	la complejidad de los estudios de los dirigentes	cumple un rol esencial en la formación	de las directivas de desarrollo para el futuro.
Asimismo,	el aumento constante, en cantidad y en extensión, de nuestra actividad	exige la precisión y la determinación	del sistema de participación general.
Sin embargo no hemos de olvidar que	la estructura actual de la organización	ayuda a la preparación y a la realización	de las actitudes de los miembros hacia sus deberes ineludibles.
De igual manera,	el nuevo modelo de actividad de la organización,	garantiza la participación de un grupo importante en la formación	de las nuevas proposiciones.
La práctica de la vida cotidiana prueba que,	el desarrollo continuo de distintas formas de actividad	cumple deberes importantes en la determinación	de las direcciones educativas en el sentido del progreso.
No es indispensable argumentar el peso y la significación de estos problemas ya que,	nuestra actividad de información y propaganda	facilita la creación	del sistema de formación de cuadros que corresponda a las necesidades.
Las experiencias ricas y diversas muestran que,	el reforzamiento y desarrollo de las estructuras	obstaculiza la apreciación de la importancia	de las condiciones de las actividades apropiadas.
El afán de organización, pero sobre todo	la consulta con los numerosos militantes	ofrece un ensayo interesante de verificación	del modelo de desarrollo.
Los superiores principios ideológicos, condicionan que	el inicio de la acción general de formación de las actitudes	implica el proceso de reestructuración y modernización	de las formas de acción.
Incluso, bien pudiéramos atrevernos a sugerir que	un relanzamiento específico de todos los sectores implicados	habrá de significar un auténtico y eficaz punto de partida	de las básicas premisas adoptadas.
Es obvio señalar que,	la superación de experiencias periclitadas	permite en todo caso explicitar las razones fundamentales	de toda una casuística de amplio espectro.
Pero pecaríamos de insinceros si soslayásemos que,	una aplicación indiscriminada de los factores confluente	asegura, en todo caso, un proceso muy sensible de inversión	de los elementos generadores.
Y además, quedaríamos inmersos en la más abyecta de las estulticias si no fuéramos conscientes de que,	la condición sine qua non rectora del proceso	radica en una elaboración cuidadosa y sistemática de las estrategias adecuadas	para configurar una interface amigable y coadyuvante a la reingeniería del sistema.
Por último, y como definitivo elemento esclarecedor, cabe añadir que,	el proceso consensuado de unas y otras aplicaciones concurrentes	deriva de una indirecta incidencia superadora	de toda una serie de criterios ideológicamente sistematizados en un frente común de actuación regeneradora

# Permita que le interrumpa y otros trucos...

A modo de epílogo, se ofrece a continuación una serie de consejos complementarios y comunes a los temas y apartados tratados.

Cuando escribimos a un lector conocido es útil imaginarnos cómo reaccionará el lector a nuestro escrito y anticipar y corregir los problemas que puedan surgir. Éstas son las preguntas que podemos hacer:

## 1. Conocimientos

- ¿Qué conocimientos previos tiene?, ¿cuáles le faltan?
- ¿Qué recuerdos tiene del tema?, ¿qué experiencias, contactos, emociones o lecturas previas?
- ¿Conoce la terminología, los autores o los fundamentos del tema?
- ¿Qué quiere saber? ¿Qué necesidades e intereses tiene? ¿Qué debería saber o hacer después de leer el escrito?
- ¿Qué quiero comunicarle? ¿Cuáles son los puntos principales del mensaje?

## 2. Habilidades

- ¿Comprende formulaciones específicas (lógica, química, matemática, mapas geológicos, pirámides de edad)?
- ¿Cómo leerá el texto?, ¿cuándo?, ¿dónde?
- ¿Qué tipo de lectura hará (vistazo, lectura atenta, selectiva)?
- ¿Qué hará con el texto?, ¿cómo lo utilizará?, ¿para qué lo necesita?

## 3. Actitudes

- ¿A qué cultura pertenece el lector (europea, musulmana, latina, hindú, campo / ciudad etc.)?
- ¿Cuál es su ideología política, económica, ética o ecológica?
- ¿Qué actitudes positivas y negativas tiene con respecto al tema?
- ¿Qué imagen u opinión tiene de ti, de tu texto, del tema?
- ¿Qué expectativas tiene?, ¿qué espera?, ¿qué no espera?
- ¿Cómo reaccionará al escrito?, ¿qué sensaciones u opiniones le suscitará?
- ¿Qué puntos le gustarán?, ¿cuáles no?
- ¿Qué puedes hacer para rebajar la resistencia o el rechazo, si prevés que lo habrá?

Tenga cuidado con los **indicios de subjetividad**. Por ejemplo:

Nombres. Algunos sustantivos esconden juicios de valor:

- Palabras informales con connotaciones despectivas: clientela, chachara, etc.
- Palabras con sufijos apreciativos: -illo/illa (oficinilla), -eteleta (directorete) -ote/ota (bacteriota), -ucho/ucha (licenciaducho), -azo/aza (clientazo), etc.
- Metáforas que aportan connotaciones populares: laboratorio como cafetera, documento como tostón, despacho como castillo o palacio, etc.

Adjetivos. Distinguimos varios tipos según su carga subjetiva:

- **Objetivos**. Describen propiedades empíricas: soltero / casado, masculino / femenino, italiano / francés
- **Valorativos**. Dependen del punto de vista del autor: grande / pequeño, caliente / frío, abundante / escaso.
- **Subjetivos**. Implican juicios de valor: bueno /

## Qué debe decir cuando desea que sus textos suenen "reales"

Los documentos profesionales cada vez se vuelven más informales y van más al grano. Cuando más cercano y auténtico suene su documento, mejor será la relación con los lectores:

En lugar de	Utilice
◆ No obstante	—Pero
◆ Utilizar	—Usar
◆ Considerar	—Pensar
◆ Asistencia	—Ayuda
◆ Remitir	—Enviar
◆ aconsejar	—Decir
◆ Indicar	—Mostrar
◆ Nos gustaría pedirle	—Por favor
◆ Ser de la opinión	—Creer
◆ Al objeto de	—Para
◆ Con referencia a	—Sobre
◆ A lo largo del transcurso	—Durante
◆ Del estilo de	—Como
◆ Hacer uso de	—Usar
◆ Iniciar	—Empezar
◆ Con anterioridad a	—Antes
◆ A la vista de	—Porque
◆ Con posterioridad a	—Después
◆ Con ocasión de	—Cuando
◆ Con el propósito de	—Para

malo o bonito / feo.

- Con sufijos apreciativos: -esco/esca (carnavalesco), -il (carpinteril), -ón/ona (críticón), etc.

**Verbos.** Algunos verbos subjetivos, de sentimiento o los denominados dicendi muestran la actitud del autor:

- Subjetivos. Contienen juicios de valor: chillar por gritar, perpetrar o cometer por hacer...
- Verbos de sentimiento, con valor expresivo: gustar, apreciar, odiar, estimar, desestimar...
- Verbos dicendi con el valor de decir: afirmar, criticar, sostener, preguntar, Insinuar...

**Adverbios.** Distinguimos varios tipos de adverbios según su carga subjetiva:

- Subjetivos. Muestran la actitud del autor: obviamente, quizá, sin duda, ciertamente, seguramente, lamentablemente, afortunadamente ...
- Objetivos. Dan datos objetivos: siempre / nunca, delante / detrás u hoy / mañana...
- Valorativos. Dependen de referencias más o menos subjetivas: cerca / lejos, rápidamente / despacio o de vez en cuando ...

¿Conviene evitar estas expresiones? ¡Sí y no! Es imposible esconder todos los rastros de subjetividad. Es más inteligente tomar conciencia de ello e intentar gestionarlo: ser explícito cuando nos convenga dar una opinión, o evitar los referentes implícitos o imprecisos (“*apliquen la loción de manera abundante*”) y las connotaciones coloquiales (“*la cabañita estaba situada a 30 metros de la carretera*”) cuando pretendamos describir hechos de la manera más empírica posible.

### Guía para estructurar documentos

1. ¿Los datos están organizados en apartados y sub apartados? Eso facilita leer selectivamente el documento. Un índice con todos los títulos internos permite hacerse una idea global del escrito.
2. ¿El orden de los apartados es lógico?, ¿se adapta a las necesidades del lector? Si el orden está en concordancia con las necesidades y los conocimientos del lector, es más fácil seguir el documento.
3. ¿Cada apartado tiene un título interno? Eso

### Algunos recursos lingüísticos...

<b>Tipo y funciones</b>	<b>Recursos lingüísticos</b>	<b>Ejemplos</b>
<i>Escudos.</i> Para protegerse y anticiparse a las reacciones negativas de los lectores.	Verbos modales ( <i>poder, deber</i> ), verbos semiauxiliares ( <i>parecer, soler</i> ), adjetivos y adverbios de probabilidad (probablemente, seguramente), verbos epistémicos ( <i>indicar, sugerir, mostrar</i> ).	<i>Los datos pueden mostrar que ...</i>
		<i>Este resultado dice ser igual. ...</i>
		<i>La fotografía parece indicar ...</i>
		<i>Estas cantidades suelen sugerir que ...</i>
		<i>El análisis seguramente presenta inestabilidad. ...</i>
<i>Aproximadores.</i> Para indicar probabilidad y hacer premeditadamente «vago» algún dato	Adjetivos y adverbios o locuciones de cantidad ( <i>bastante, poco</i> ), grado ( <i>más o menos, aproximadamente</i> , de alguna manera), frecuencia ( <i>a menudo, raramente, generalmente</i> ), tiempo ( <i>ocasionalmente</i> ).	<i>Esta correlación es bastante clara ...</i>
		<i>Los datos corresponden más o menos a ...</i>
		<i>La mayor parte de los autores ...</i>
		<i>Hay un poco más de ...</i>
		<i>De alguna manera, el experimento sostiene que ...</i>
<i>Expresiones de duda personal e implicación directa. Evalúan lo dicho: para distanciarse o posicionarse.</i>	Tiempo condicional, subjuntivo, uso de la La persona (posesivos, verbos y pronombres).	<i>La sustancia podría descubrir, creo ...</i>
		<i>Si se incluyesen los sujetos atípicos, en mi opinión ...</i>
		<i>Creemos que eso ...</i>
<i>Construcciones impersonales</i>	Formas impersonales ( <i>se ha comprobado que</i> ), pasivas ( <i>el virus fue inoculado</i> ), nominalizaciones ( <i>la inoculación del virus</i> ), verbos activos con sujetos inanimados ( <i>la biopsia no apreció, las pruebas obligan a considerar</i> ).	<i>No se ha determinado la etiología exacta ...</i>
		<i>La anestesia general se define como un estado reversible de inconsciencia producido por agentes anestésicos ...</i>
		<i>Se han identificado diez tipos de SED ...</i>
		<i>Las pautas sugieren que se cuente con ...</i>
		<i>La investigación informa que la etiología ...</i>

permite identificar el tema de cada sección.

4. ¿Son manejables los apartados?, ¿cuantos párrafos tiene cada uno? Los apartados extensos son más difíciles. Son más claros los breves, de unos pocos párrafos, con título interno. Divida cada apartado largo en dos o más. Haga sub apartados de rango menor dentro de un apartado largo.

5. ¿Qué medida tienen los párrafos? De preferencia a los párrafos cortos y comedidos, pero deje los largos que estén justificados.

6. ¿Hay varios párrafos de una sola frase? Los párrafos de una oración convierten el texto en una lista de ideas. Evítelos.

7. ¿Cada página es diferente de la anterior y la posterior? Recordamos mejor las páginas individualizadas, que tienen una tabla, un dibujo, un título interno u otra particularidad. Diseñe cada página por separado: ¡que cada una tenga personalidad!

Las primeras preguntas quizá son más útiles cuando se empieza a recopilar datos para un documento, pero las últimas potencian la revisión final.

## Signos de puntuación

Los signos de puntuación se usan en los textos escritos para intentar reproducir la entonación del lenguaje oral (pausas, matices de voz, gestos, cambios de tono, etc.) con objeto de interpretar y comprender correctamente el mensaje escrito. Los signos de puntuación, por lo tanto, nos permiten expresarnos con claridad y evitar interpretaciones diferentes del mismo texto. Por ejemplo, el sentido de la siguiente frase:

*Si el hombre supiera realmente el valor que tiene la mujer andaría a cuatro patas en su búsqueda.*

Evalúe la diferencia entre colocar la coma después de la palabra «mujer» o después de la palabra «tiene».

Evalúe algunos ejemplos donde los signos de puntuación valen mucho:

*Perdón imposible, que cumpla su condena.*  
Perdón, imposible que cumpla su condena.

*No, es verdad.*  
No es verdad.

*El maestro dijo: «Javier es un burro».*  
El maestro -dijo Javier- es un burro.

## EL TESTAMENTO

Se cuenta que un señor, por ignorancia o malicia, dejó al morir el siguiente testamento sin signos de puntuación:

*«Dejo mis bienes a mi sobrino Juan no a mi hermano Luis tampoco jamás se pagará la cuenta al sastre nunca de ningún modo para los jesuitas todo lo dicho es mi deseo».*

El juez encargado de resolver el testamento reunió a los posibles herederos, es decir, al sobrino Juan, al hermano Luis, al sastre y a los jesuitas y les entregó una copia del confuso testamento con objeto de que le ayudaran a resolver el dilema. Al día siguiente cada heredero aportó al juez una copia del testamento con signos de puntuación.

-Juan, el sobrino:

*«Dejo mis bienes a mi sobrino Juan. No a mi hermano Luis. Tampoco, jamás, se pagará la cuenta al sastre. Nunca, de ningún modo, para los jesuitas. Todo lo dicho es mi deseo».*

-Luis, el hermano:

*«¿Dejo mis bienes a mi sobrino Juan? No. ¡A mi hermano Luis!. Tampoco, jamás, se pagará la cuenta al sastre. Nunca, de ningún modo, para los jesuitas. Todo lo dicho es mi deseo».*

-El sastre:

*«¿Dejo mis bienes a mi sobrino Juan? No. ¿A mi hermano Luis? Tampoco, jamás. Se pagará la cuenta al sastre. Nunca, de ningún modo, para los jesuitas. Todo lo dicho es mi deseo».*

-Los jesuitas:

*«¿Dejo mis bienes a mi sobrino Juan? No. ¿A mi hermano Luis? Tampoco, jamás. ¿Se pagará la cuenta al sastre? Nunca, de ningún modo. Para los jesuitas todo. Lo dicho es mi deseo».*

- El juez todavía pudo añadir otra interpretación:

*«¿Dejo mis bienes a mi sobrino Juan? No. ¿A mi hermano Luis? Tampoco. Jamás se pagará la cuenta al sastre. Nunca, de ningún modo, para los jesuitas. Todo lo dicho es mi deseo».*

Así que el señor juez, ante la imposibilidad de nombrar heredero, tomó la siguiente decisión:

*«... por lo que no resultando herederos para esta herencia, yo, el Juez me incauto de ella en nombre del Estado y sin mas que tratar queda terminado el asunto».*

No deje que otros interpreten sus ideas como ellos quieran sino como usted lo pensó. al escribir, procure usar los signos de puntuación correctamente .

Según la Ortografía de la RAE (Real Academia Española) el español cuenta con los siguientes signos de puntuación:

punto	•
coma	,
punto y coma	;
dos puntos	:
puntos suspensivos	...
signos de interrogación	¿ ?
signos de exclamación	¡ !
paréntesis	( )
corchetes	[ ]
raya	-
comillas	« » o " "

**El punto (.)** es el signo de puntuación que se coloca al final de los enunciados y las oraciones gramaticales en el español, además de en la mayoría de los lenguajes con el alfabeto latino. Se escriben sin dejar espacio de separación con el carácter que precede, pero dejando un espacio con el carácter que sigue a continuación, a no ser que dicho carácter sea de cierre. Existen tres clases de punto: el punto y seguido, el punto y aparte y el punto final.

**Punto y seguido.** Separa enunciados dentro de un párrafo. Quiere decir que se continúa escribiendo a continuación del punto; la primera letra escrita en este caso irá en mayúsculas. Por ejemplo: «Historia de España. El descubrimiento de América».

**Punto y aparte.** Separa dos párrafos de contenido diferente dentro del texto. A continuación hay que comenzar a escribir en línea distinta.

**Punto final.** Siempre se coloca al final, cerrando un texto o enunciado. No es correcta la denominación punto y final, creada por analogía de las correctas punto y seguido y punto y aparte

También se usa el punto para indicar que la palabra anterior es una abreviatura. En este caso se escribe la abreviatura seguida del punto y se continúa escribiendo de forma usual. Esta última clase de punto no se aplica en determinadas abreviaturas como puntos cardinales, acrónimos o medidas, que se consideran símbolos.

**La coma (,)** es un signo de puntuación que señala una breve pausa dentro del enunciado. Se emplea para separar los miembros de una enumeración, salvo los que vengan precedidos por alguna de las conjunciones y, e, o, u o ni.

Hay tendencias que admiten su uso para separar dos miembros independientes de una oración, haya o no conjunción entre ellos, siempre y cuando sean realmente independientes; pues, si no, estaríamos en el caso anterior:

*Los soldados saludaban, la gente aplaudía y los niños no paraban de cantar.*

También se utiliza para delimitar una aclaración o inciso:

*Nacho, mi primo, acaba de conseguir su primer empleo.*

Las locuciones conjuntivas o adverbiales, sea cual sea su posición, van precedidas y seguidas de coma, tales como: en efecto, es decir, en fin, por consiguiente, no obstante y otras de la misma clase.

**Dos puntos (:)** Este signo de puntuación representa una pausa mayor que la de la coma y menor que la del punto. Detiene el discurso para llamar la atención sobre lo que sigue, que siempre está en estrecha relación con el texto precedente. Un uso importante y frecuente de este signo es introducir citas textuales (uso que a veces se le atribuye incorrectamente a la coma).

**El punto y coma (;)** gramaticalmente, se utiliza para unir dos oraciones relacionadas en una sola frase (yuxtaposición):

*María estaba apenada por el examen. + María tendrá que estudiar más. = María estaba apenada por el examen; tendrá que estudiar más.*

*Está lloviendo mucho. + No podremos ir caminando. = Está lloviendo mucho; no podremos ir caminando.*

También sirve para separar los elementos de una enumeración cuando se trata de expresiones que incluyen comas:

*Había que estar en contacto con la naturaleza; dejar entrar el cielo, el mar y el viento; dormir sobre tablonas, sobre el suelo; sentarse en sillas medio rotas.*

Además, se usa delante de las conjunciones o locuciones como pero, más, aunque, sin embargo, por tanto y por consiguiente cuando los períodos tienen cierta longitud:

**Las comillas (« », “ ”, ‘ ’)** son signos de puntuación que se ponen al principio y al final de las frases, palabras escritas como citas, ejemplos, de aquellas que se quiere destacar, ya sea por importancia que le dé el autor o por su carácter irónico, vulgar o extranjero e impropio de la lengua que se está usando. A pesar de que está verdaderamente extendido el uso de las comillas inglesas (“ ”) es preferible emplear antes las angulares o españolas (« ») y reservar aquéllas, y finalmente las simples (‘ ’), para cuando deban entrecomillarse partes de un texto ya entrecomillado. Por ejemplo:

*Para citar textualmente algo: p. ej., «Me dijo que “supuestamente llegaría hoy”».*

También se usan:

- Para señalar palabras usadas en un sentido distinto del normal, con el fin de indicar que se han seleccionado intencionalmente y no por error.
- Para indicar la intención irónica o sarcástica del empleo de una palabra.
- Para indicar algo sobre una palabra o expresión.
- Para presentar el significado de una palabra o expresión.
- Para destacar que una palabra o expresión es extranjera, se trata de un apodo o de un seudónimo.

En español se utilizan tres tipos de comillas:

1. Comillas castellanas, latinas, españolas, angulares dobles o guillemot (« »).
2. Comillas dobles o inglesas (" ").
3. Comillas simples ( ' ' ).

Asimismo, se distingue entre comillas de apertura («, “, ‘) y comillas de cierre (», ”, ’).

**Los paréntesis (en singular paréntesis)** son signos de puntuación. Se usan en pares para separar o intercalar un texto dentro de otro o para hacer una aclaración. Los distintos tipos son:

Los paréntesis propiamente dichos ( ).

Los corchetes [ ].

Las llaves { }.

Para distinguir ambos paréntesis se usa decir:

Paréntesis que abre o paréntesis izquierdo al símbolo (.

Paréntesis que cierra o paréntesis derecho al símbolo ).

Igual que las comillas, cuando se han de emplear varias veces en un mismo fragmento se utilizan de la siguiente manera: (...[...{...}...]....)

**El signo de interrogación (¿?)** es un signo de puntuación que denota una pregunta. Su origen se encuentra en el latín. La palabra «cuestión» viene del latín *questio*, o 'pregunta', abreviado como «Qo». Esta abreviación se transformó en el signo de interrogación.

En la mayoría de los idiomas se utiliza un único signo de interrogación al final de la frase interrogativa: *How old are you?* (inglés; en español «¿Cuántos años tienes?»). Este fue el uso habitual también en español, hasta mucho después de que la segunda edición de la Ortografía de la Real Academia, en 1754, declarase preceptivo iniciar las preguntas con el signo de apertura de interrogación invertido (¿), y terminarlas con el signo de interrogación ya existente (?) («¿Cuántos años tienes?») al tiempo que se ordenaba lo mismo para los signos de exclamación (!) y (!). La adopción fue lenta, y se encuentran libros, incluso del siglo XIX, que no utilizan tales signos de

apertura. Finalmente se generalizó, seguramente debido a que la sintaxis del español no ayuda en muchos casos a deducir en qué momento se inicia la frase interrogativa, como pasa en otros idiomas.

**Signos de exclamación (!)** Debe escribirse siempre uno para abrir (!) y otro para cerrar (!), independientemente de la longitud de la frase, oración o fragmento que encierren. Se utilizan para señalar el carácter exclamativo de una oración. Se escriben para empezar y finalizar una oración exclamativa, exhortativa o imperativa. También van entre signos de exclamación las interjecciones:

**Los puntos suspensivos (...)** son tres —y sólo tres— puntos sin espacios entre ellos, son un único signo de puntuación que se utiliza al final de una palabra, frase u oración en lugar del punto u otro signo. Se utilizan para dejar en duda o en suspense una acción y son alineados horizontalmente al nivel de la línea base de escritura.

**Guión Largo o La Raya (—)**, que no debe confundirse con el guion bajo ( \_ ) —especialmente en contextos informáticos— ni con el guion (-) —el cual es más corto— ya que tienen usos y significados muy diferentes, se usa para introducir un inciso dentro de un período más extenso y para señalar en los diálogos la intervención de cada locutor y los comentarios e incisos del narrador. Se escriben dos, una para abrir y otra para cerrar, excepto cuando el diálogo no prosigue, que es recomendable suprimir la última y sustituirla por el obligatorio punto; además, se escriben separadas del resto de la frase con un espacio, y pegadas al propio inciso. En el caso de los incisos puede sustituir a la coma para mayor aislamiento de los mismos, y también a los paréntesis, pero para expresar uno menor

**Guión (-)** El guión tiene como principal función separar. Los casos concretos son:

- Para separar sílabas de una palabra a final de renglón cuando no hay espacio suficiente para ingresar la palabra entera.
- Para separar palabras compuestas cuando los componentes no forman una unidad.
- Para indicar períodos de tiempo (por ejemplo, 1990-2007).

La raya:

La raya es un guión, pero más largo (—). Se utiliza:

- En lugar del paréntesis, para intercalar una oración aclaratoria, dentro de una oración. Este uso se hace cada vez más común, quitándole de a poco esta función al paréntesis.
- En los diálogos, para anunciar los cambios de quienes dialogan.

## En conversaciones..

**DIGA LAS COSAS POR SU NOMBRE:** Si alguien le está presionando para tomar una decisión apresurada, dígaselo. "¿Me está presionando para tomar decisiones sin pensar?" Si tal vez le están insinuando algo, dígalo claramente: "¿estás insinuando que?". El simple hecho de nombrar la táctica del contrario, lo desarma.

**USO DEL SILENCIO:** Cuando alguien le ha fallado, haga una pregunta del estilo "¿Cómo se sentiría usted si (describa la situación que la otra persona le ha creado)?". A continuación, silencio total, no le ayude a resolver la pregunta. Que se explique, que sude tinta. Tenga preparadas preguntas similares sobre posibles respuestas que pueda recibir y vuelva a emplear el silencio. Conseguirá bastantes cosas, y en el peor de los casos, será una pequeña venganza.

**NO DIGA NO:** Use palabras positivas y destierre las negativas. Para los japoneses, el empleo de esta palabra es una especie de descortesía y evitan su uso por todos los medios. ¿Qué impacta más, decir "No soy culpable" o "Soy inocente?" Parece que es mejor emplear la segunda. Si va diciendo por ahí: "No se puede hacer., no estoy loco., no soy así.", la gente tenderá a creer lo contrario. Usted elige.

**¿QUÉ QUIERES DECIR?:** Supongamos que alguien adivina lo que usted está pensando y además lo dice o insinúa. O simplemente, que "le han pillado". Es ese momento debe preguntar: "¿Qué quieres decir? o ¿Por qué dices eso?". Con esto consigue: decir algo, ganar tiempo para pensar y decir después algo mejor razonado, aplacar su ira e impedir un ataque irracional, es una respuesta inteligente y además hasta podemos hacer revelar el juego del contrario.

**USE LA PALABRA "Y" FRENTE A LA PALABRA "PERO":** La palabra pero precede a algo negativo. Por ejemplo, si usted dice: "Está todo arreglado, pero faltan pequeños detalles por concretar" acaba de destrozar todo lo que estaba arreglado. Cuando dice:

"Está todo arreglado, y en cuanto se ultimen ciertos detalles estará acabado", el significado es mucho más positivo. Es recomendable realizar ejercicios mentales para construir frases desterrando esa palabra "PERO" y empleando la "Y". Es bueno que se convierta en un hábito, exactamente como con la palabra "NO".

**EVITE LA PALABRA "DEBERÍAS" :**"Deberías",o "debería usted" es una reprimenda. Por ejemplo: "debería haber rellenado primero este impreso" se puede cambiar por "la próxima vez, si puede rellenar el impreso, podremos acelerar el trámite"

**ORDENES SOLICITADAS:** Cambie la expresión "tener que" por "querer". Eso transforma una orden en una sugerencia. Por ejemplo, la frase "Tiene que trabajar con Fulano en este asunto" se puede evitar diciendo "¿Por favor, querría coordinar este asunto con Fulano?". Queda más elegante y más persuasivo.

**NO PUEDO PORQUE...:** Cambie esta expresión por "sí, tan pronto, justo después". En vez de decir "no se puede hacer tal cosa porque...". Suena más grato al oyente "tan pronto como, se hará tal cosa".

**LA PALABRA "PROBLEMA" CREA PROBLEMAS:** Cuando usted diga: "¿Algún problema?", tenga por seguro que se los relatarán. Sin embargo puede usar: "¿Qué tal va todo?, ¿Todo va bien?", que es una forma mas positiva de empezar una conversación. Como regla general, es recomendable evitar palabras con connotaciones negativas.

**DEJE ELEGIR:** Cuando quiera que otras personas hagan lo que usted quiera y se queden con la sensación de haber elegido, déles las opciones preparadas por usted. Si quiere que alguien beba vino, puede darles a elegir entre tinto, rosado y blanco. Cualquiera que sea su elección, beberán vino, que es lo que usted quería.

**USE EL NOMBRE DE LAS PERSONAS:** A todos nos gusta que nos "gasten" el nombre, hágalo usted también. La palabra más preciosa para cualquier persona es su propio nombre.

Y por último: No diga "perdone que le corte" o "perdona que te corte". Diga "PERMITE QUE TE INTERRUMPA". La palabra corte, cortar, dejar cortado, tiene connotaciones muy negativas en nuestro lenguaje. Permite en lugar de perdona implica que la otra parte es la que tiene que conceder la "autorización" y no limitarse a *perdonar*. Una interrupción en lugar de un corte, sólo implica un momento temporal y limitado.

Ahora piense y descubra nuevos "trucos" para expresar mejor y con más eficacia sus ideas.

\*\*\*

### ■ Algunas palabras que casi todo el mundo utiliza mal

Climatología	No significa <i>clima</i> , sino «ciencia que estudia los climas».
Adolecer	No significa <i>carecer</i> , sino padecer algún defecto.
Severo	Se aplica solo a personas y a castigos.
Asequible	No es sinónimo de <i>accesible</i> .
Susceptible	No significa <i>capaz</i> , pues solo implica una capacidad pasiva.
Sendos	No significa <i>ambos</i> , sino «uno para cada cual».
Virulencia	No es lo mismo que <i>violencia</i> .
Cesar	No debe usarse en lugar de <i>destituir</i> .