

JOSÉ MANUEL TOURNÉ

HABLA,

DOMINA EL ARTE

CONECTA y

DE HABLAR EN PÚBLICO

CONVENCE

E IMPACTA CON TUS DISCURSOS



«Preparar un discurso
sin tu audiencia en mente
es como comenzar una
carta de amor diciendo:
a quien le pueda interesar»

—Ken Haemer—

Índice



Agradecimientos	13
Prólogo de Jesús Alcoba	15
Introducción	17
1. Preparar el discurso	23
2. El guion	29
1. Fase exploratoria	29
2. Fase preparatoria	38
3. Captar la atención	38
4. Estructurar	46
5. Desenlace	53
6. Conclusión	57
3. Enamora a la audiencia	59
1. Elementos de la comunicación	60
2. Elimina las muletillas	63
3. Aumenta tu confianza	65
4. Empatía	65
5. Asertividad	67
6. En aras de la brevedad y la claridad	72

4. Tu imagen	81
1. La primera impresión	81
2. El efecto SARA	83
3. Conecta	84
4. Naturalidad, humildad y capacidad de emocionar	88
5. Domina tus nervios: supera el miedo a hablar en público	95
6. Sesgos en el mundo jurídico	109
7. Improvisar	113
8. Conclusión	117
5. Lenguaje corporal	119
1. El escenario	123
2. Gestos y microgestos	126
3. Gestos con el cuerpo	129
4. Conclusión	137
6. La voz	139
1. Cualidades de la voz	140
2. Mejorar y calentar la voz	142
3. Entrena tu voz	144
4. Conclusión	147
7. Aplicaciones prácticas	149
1. Comunicación electrónica y <i>online</i>	149
2. Presentaciones con diapositivas	156
3. Negociación	162
Epílogo	167
Bibliografía	169

Agradecimientos

En 2018 cesó mi actividad para la industria del entretenimiento e inicié un nuevo camino que ha dado origen a esta obra y a una actividad que me apasiona: la enseñanza de habilidades de comunicación.

Son muchas las personas y organizaciones que me han ayudado en esta reinención; quiero destacar a las más importantes, pero sin olvidar a todas aquellas que se cruzaron en mi camino y de las que aprendí mucho, especialmente mis padres, quienes me mostraron la fertilidad de la constancia y a mirar siempre hacia adelante, y mis hermanos, siempre dispuestos a echar una mano.

Gracias a Lola Mora, por su apoyo constante y sus continuas aportaciones para mejorar el contenido; Jesús Alcoba, por iniciarme en los caminos de la oratoria, sus consejos y prologar este libro; Pablo Herreros, por ayudarme en mi reinención; Eduardo Avanzini, por sus maravillosas ilustraciones para explicar el lenguaje corporal; mis compañeros del club La Salle Campus Madrid Toastmasters, por su apoyo y sus conocimientos; la Escuela de Posgrado La Salle de Madrid, por su confianza y la oportunidad de aprender enseñando a organizaciones tan importantes como Renfe o mi querida Guardia Civil; ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras), por confiar en mí y darme la oportunidad de enseñar y aprender; Ignacio Pérez Dolset y Alberto Garrido, de U-tad, por la oportunidad de enseñar y aprender más sobre esta habilidad; Lucía Pérez, de EAE, por su confianza y

aliento para explorar nuevos caminos; Pilar Charro y la URJC, por abrirme las puertas; el Ilustre Colegio de la Abogacía de Madrid (ICAM), por su confianza; Jordi Molist, por sus sabios consejos (además de leerse el libro); Javier Sirvent y Ángel Serrano, por leer el borrador y facilitarme sus opiniones, y a mis hijos, María, Irene y Gonzalo, por sus ideas y su valentía al expresarlas.



Prólogo

Pensamos que sabemos hablar bien porque aprendimos a comunicarnos sin esfuerzo. Nuestros primeros balbuceos se colaron por sorpresa entre júbilos y carantoñas y, desde entonces, nos limitamos a abrir la boca y dejar salir todo lo que se nos ocurre. Sin embargo, y a pesar de que también aprendimos a comer espontáneamente, nadie dudaría de que comer bien es otra cosa. Si nos limitáramos a abrir la boca para dejar pasar a nuestro interior todo lo que se nos antoja, nuestra vida sería malsana.

Lo curioso es que no cataloguemos como malsanas todas las peroratas, las monsergas y los discursos vacuos con los que embardurnamos a nuestros congéneres. Sin apenas percatarnos, salen de nuestra boca ovillos sin fin, melazas espesas, velas que no se consumen, espirales infinitas y pozos sin fondo. Hablamos como quien piensa en alto, mientras vamos buscando el hilo ante la apesadumbrada mirada de nuestro interlocutor, que se pregunta una y otra vez a dónde va a parar todo ese embrollo.

Sería como si fuéramos por la vida como el protagonista de Mario Bros, engullendo bombones, helados, costillares enteros de cerdo rebozado en miel, patatas fritas con salsa de panceta y toda clase de alimentos impuros que fuéramos encontrando a nuestro paso. Nos volveríamos gordos y reventones, seríamos figuras *coolesteroladas* con claros signos de envejecimiento prematuro, obstruidas nuestras arterias y tensionado nuestro pobre corazón.

Para evitar eso intentamos comer bien.

La conclusión, entonces, es clara: si hay que aprender a comer bien, hay que aprender a hablar bien. De otro modo nuestro discurso será también fofo y grasiento.

Después de muchos años en el ejercicio del verbo oportuno, José Manuel Tourné nos trae aquí una obra destinada a ese hablar bien. Con la puntería que le caracteriza, sin embargo, en lugar de dirigirse al público general, aunque sin excluirlo, ha escogido a su propio gremio, el de la abogacía, para aterrizar en él las claves imprescindibles de la buena oratoria.

Este gremio está instalado en el imaginario popular, si se me permite, en el largo decurso de sus discursos, lo intrincado de sus argumentos y el uso de vocablos ininteligibles para las personas de a pie. Sin embargo, en ese mismo imaginario, han quedado impresos también los abogados de película, esos que, con un lenguaje llano, aunque afilado, siempre unido a un gesto penetrante, consiguen dar la vuelta a la tortilla de las condenas más anunciadas.

El camino que va de uno a otro es el itinerario que sigue este libro. No el de convertir a nadie en un abogado de película, sino el de lograr lo que esta profesión tanto necesita y que todos, en algún momento, también hemos buscado: el arte de la persuasión y la influencia.

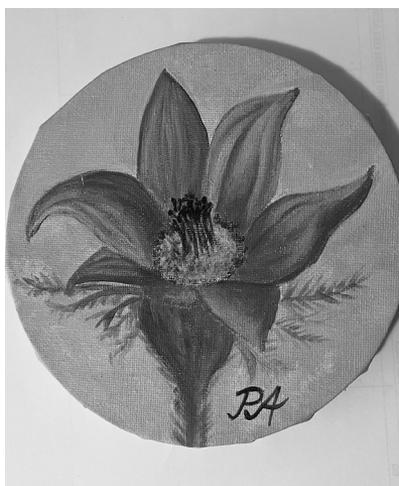
José Manuel se mueve con atino entre la teoría y la práctica, ofreciendo múltiples ejemplos de su vida profesional que pueden ayudar a cualquier lector a encontrar su camino en la práctica de la oratoria certera. Este es un libro esencial, pues si bien el arte del buen hablar requiere poco más que tiempo y pautas correctas, sus beneficios son incalculables, y más en un mundo que, como decía Hugo von Hofmannsthal, está siendo engullido por el saber de oídas.

Jesús Alcoba
Escritor y conferenciante

Introducción

El 30 de mayo de 2008 finalizaba nuestro encuentro anual, organizado por la Motion Picture Association (MPA) en Liubliana, capital de Eslovenia. Estos encuentros terminaban en viernes para facilitar a los asistentes prolongar su estancia durante el fin de semana y hacer algo de turismo.

Un reducido grupo decidimos visitar un parque natural, al noroeste de Eslovenia. Fue allí donde conocimos la *Pulsatilla grandis*, una planta exótica que crece en las suaves colinas del parque natural de Boč, y su dramática historia: la *Pulsatilla* está en peligro de extinción.



Como ocurre con otras plantas y también con animales, somos los seres humanos los causantes de su paulatina desaparición; en este caso los visitantes del parque, quienes, haciendo caso omiso de las advertencias de Simona, arrancan la flor para secarla entre las páginas de un libro y colgarla, después, en un marco en la pared.

Simona es la administradora del lugar: prepara folletos y carteles de advertencia y nos recibió con una charla sobre las distintas especies vegetales y animales que habitan aquellos montes.

Nos invitó a respetarlos. Nos explicó que el nombre en esloveno de la flor es *Velikonočnica*, que significa «flor de la Pascua», pues florece precisamente a finales de marzo y principios de abril. Aportó muchos datos técnicos de la planta: que pertenece al género *Pulsatilla*, de la familia de las ranunculáceas, y varias características adicionales. Simona sabía muchísimo de todo ello.

Sin embargo, fracasa año tras año en su intento de proteger la flor. Con gran pesar no entiende por qué es incapaz de contagiar su respeto por todas y cada una de las criaturas vegetales o animales de su parque. Simona, como le ocurre a otros tantos profesionales, no consigue ser eficaz en su comunicación.

¿Podría la oratoria ayudar a Simona?

La respuesta no me ofrece duda alguna: sí. Según el *Diccionario de la lengua española*, la oratoria se define como «el arte de hablar con elocuencia», y la elocuencia es la «eficacia para persuadir o conmover que tienen las palabras, los gestos o ademanes y cualquier otra acción o cosa capaz de dar a entender algo con viveza».

Es una habilidad que permite al orador convencer o conmover, sea con sus palabras, sus gestos, sus ademanes o varias de estas acciones. En definitiva, el buen orador consigue persuadir, que significa provocar un cambio en quien nos escucha. Para ello, Simona debería contagiar su amor por las especies del parque. No basta conocer un tema; es necesario transmitirlo con pasión.

Si lo llevamos al terreno profesional, entendemos que los líderes necesitan ser buenos oradores; de hecho, expertos como John W. Gardner, profesor de la Escuela Superior de Negocios de la Universidad de Stanford, considera la comunicación persuasiva uno de los atributos indispensables para un líder (Gardner, 1990).

Son varias las profesiones en las que la oratoria es una habilidad esencial: en primer lugar, la que elegí para mí mismo, la abogacía. Los abogados deben defender una causa que, por encima de todo,

consideran justa, y con una versión parcial, que es la que establece el proceso judicial o la negociación entre partes con diferentes intereses. Es el uso de la palabra el que establece puentes y facilita la eficacia de los argumentos.

La oratoria es el arte de hablar con elocuencia,
y la elocuencia implica persuadir.
Si no convences, tu discurso carece de eficacia.

En segundo lugar, la actividad a la que me dedico, la docencia. Los maestros deben comunicar sus conocimientos a los alumnos, conectar con ellos y guiarlos por el camino a través del cual descubrirán la materia que imparten. La oratoria les permite conectar con sus alumnos y motivar su trabajo.

En tercer lugar, varias profesiones que precisan la capacidad de convencer para progresar: las de políticos, periodistas y presentadores. En realidad, la capacidad de comunicar de forma convincente ayuda a muchos profesionales, desde el joven que quiere ser contratado por un empresario hasta los directivos que deben motivar a sus equipos, vender o negociar.

El objetivo de este libro no es definir la oratoria ni tampoco convertirse en un tratado sobre una habilidad que los seres humanos poseemos.

Así es. Aunque la oratoria se considera un arte, cualquier persona puede convertirse en un buen orador, y lo que pretendo desde estas páginas es mostrarte cómo conseguirlo señalando aquellas características que adornan a los buenos oradores.

Parto del hecho de que los seres humanos sabemos hablar. Si alguien no es buen orador, es porque desconoce las técnicas que nos convierten en oradores destacados. Voy a caminar contigo mostrándote cómo llegar a ser eficaz con tus alegatos, discursos o presentaciones. Subrayo *eficaz* porque es la clave del buen orador. Perseguimos convencer con la palabra, sea para que compren un producto, nos contraten o acepten nuestra propuesta.

Diane di Resta, autora, entrenadora y patóloga certificada del habla en la Universidad de Columbia, además de presidenta de la

Asociación Nacional de Oradores, con sede en Nueva York, afirma que «mientras que el orador talentoso nace, el orador eficaz se hace» (Di Resta, 2023).

En consecuencia, la oratoria es una habilidad que cualquiera puede adquirir. Tan solo hace falta conocer las técnicas y un poco de práctica.

Tomando el ejemplo de los abogados, estos tienen la ventaja de la asertividad, la capacidad de afirmar los derechos y necesidades de su representado sin dejarse manipular y respetando los derechos y necesidades de la parte contraria. Es una característica muy importante para que exista la comunicación.

El objetivo de la comunicación es persuadir: para que nos contraten, para vender un producto o servicio o para demostrar la utilidad de unos conocimientos (¡cuántas veces los alumnos se preguntan: «¿Para qué me sirve saber esto?»!).

Y, por supuesto, el jurista intenta convencer al juez o a la parte contraria de que su argumento tiene más peso en la balanza de la justicia, y lo hace con pruebas, con argumentos y creando una historia irrefutable. Para ello hay que conocer el caso y las leyes aplicables.

Lo aprendimos en la facultad, pero lo que no nos enseñaron es que hay siempre dos o más realidades, a veces contrapuestas; ni cómo hacer valer la nuestra por encima de otras. Y lo mismo ocurre en otras muchas profesiones. Con la excepción de los periodistas, que sí reciben formación específica sobre cómo hablar en público o comunicar, en general, hay pocas profesiones en las que se muestren estas habilidades.

Para persuadir, el primer paso es estar convencido de lo que cuentas. En los talleres que imparto tanto para abogados como para otros profesionales les invito a preguntarse: «¿Por qué o para qué eres abogado (o profesor, o...)?». Muchos de los asistentes tienen dudas, pero he comprobado que, cuanto más clara era, mayor era la convicción con la que actuaban.

«Me indignaba la injusticia de los poderosos» fue una de las respuestas que más llamó mi atención. El origen de esa indignación enraizaba con una experiencia personal, y tuve claro que ese alumno triunfaría con sus discursos. Así ha sido: se ha convertido en un gran abogado. Como muchos: quienes creen de verdad en lo que hacen alcanzan el éxito.

La convicción genera pasión, y esta emoción es clave para transmitir lo que quieres con eficacia. Amar lo que hacemos genera una fuerza interior que resulta invencible en cualquier profesión. Es lo que nos lleva a dedicar unas horas más al estudio del caso, a preparar el alegato o la reunión negociadora.

Por último, hay un aspecto que los abogados debemos tener muy en cuenta: la brevedad. La precisión de los conceptos es muy importante en derecho, y eso lleva a los abogados a explicar hasta el extremo lo que queremos decir. Estas explicaciones son buenas definiciones en un libro de texto, pero provocan una extensión de nuestros alegatos que es contraproducente a la hora de convencer. Además, los abogados, especialmente cuando estamos ante nuestro cliente, queremos mostrar nuestro conocimiento alargando nuestras explicaciones de forma innecesaria.

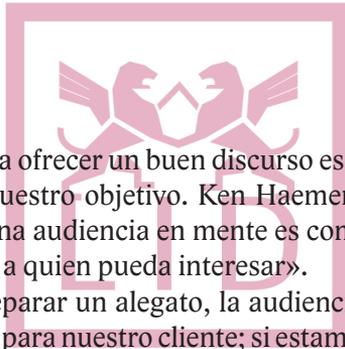
Aprender a ser más directos abreviando nuestras exposiciones mejora de forma sustancial nuestra capacidad para convencer.

Todo esto también es aplicable a la hora de dar una conferencia o participar en una mesa redonda. Lo he visto muchas veces: oradores que desbordan el tiempo previsto para su intervención y acaban desconectando a gran parte de la audiencia. Ajustarnos al tiempo facilita que el público atienda más relajado y sin perderse.

Para convencer, por encima de todo, hay que conectar con la audiencia y mantener esa conexión a lo largo de todo el discurso.

1

Preparar el discurso



El primer paso para ofrecer un buen discurso es pensar en la audiencia y tener claro nuestro objetivo. Ken Haemer dijo: «Diseñar una presentación sin una audiencia en mente es como escribir una carta de amor y dirigirla a quien pueda interesar».

Si vamos a preparar un alegato, la audiencia es el juez, aunque también hablemos para nuestro cliente; si estamos ante una negociación, debemos convencer a la otra parte, y si ofrecemos un discurso, la audiencia puede ser muy variada: desde estudiantes interesados en aprender hasta los asistentes a una charla que quieren conocer nuestros conocimientos o perspectiva.

Si pensamos en la audiencia, adecuaremos nuestro discurso y evitaremos aburrir. Imagina el caso del alegato ante el juez: ¿qué quiere el juez? Muchos responden: «acabar lo antes posible».

Pudiendo existir la natural inclinación humana a resolver el pleito lo antes posible, estoy seguro de que los jueces quieren hacer justicia. Quieren dictar una sentencia bien estructurada y apoyada en argumentos sólidos. Somos nosotros quienes debemos facilitar esos argumentos y, más aún, convencer a su señoría de que nuestro relato es el más cercano a la verdad, que es en lo que consiste la teoría del caso.

Esta teoría se basa en la diferente percepción que tienen dos partes enfrentadas respecto a los mismos hechos.

Para que nuestra versión triunfe, debemos presentar pruebas, argumentos y, especialmente, una historia que resulte irrefutable. Hay que convencer al juez.

Pensar en el juez implica ser conscientes de su persona: la edad, su estado de ánimo y la perspectiva que de otros casos similares pueda tener condicionarán su decisión. También debemos tener en cuenta la hora a la que se ha fijado nuestro juicio, pues la predisposición del juez para escuchar un alegato largo no será la misma a primera hora de la mañana que a última; en este caso, la brevedad se convertirá en imprescindible.

Además, nuestro informe debe prever no solo el resultado de las pruebas que se aporten al procedimiento, sino también el hecho, frecuente, de que un testigo no declare como esperábamos. La capacidad de improvisar es una habilidad del buen orador. Lo he observado con frecuencia en las réplicas parlamentarias: a menudo, tienen poco en cuenta el discurso al que responden; están preparadas de antemano. ¡Cuánto mejoran aquellas que hacen referencia a lo que se acaba de escuchar!

La espontaneidad de los buenos oradores resulta más contundente. Los grandes oradores modifican su discurso en función de lo que perciben por parte de la audiencia; su lenguaje corporal les indica si deben agilizar, repetir una frase o cualquier otra actuación, y mucho más nos toca como abogados para responder a una situación imprevista.

Imagina a un profesor que tiene que impartir un contenido algo denso. ¿Piensa en los alumnos? Si lo hace, preparará su clase de forma que sea más fácil de comprender creando ejemplos, recurriendo a apoyos visuales e incluso pensando si esa materia será más sencilla de entender a primera hora del día.

En todo caso, empieza por escribir el guion. Esto te permitirá estructurar el contenido, ajustarlo al tiempo disponible y, lo más importante, definir tus objetivos. Te ayudará a mantenerte enfocado y a asegurarte de que tu mensaje sea efectivo y relevante para la audiencia.

¿Qué quieres lograr con tu discurso? ¿Quieres persuadir a la audiencia para que adopte una determinada postura? ¿Quieres informar sobre un tema específico? ¿Quieres entretener? O, lo más obvio,

¿quieres una sentencia favorable a los intereses de tu cliente?, ¿qué compren tu producto?, ¿qué te contraten?

Todo ello exige dedicación y muchas horas de trabajo. Por eso, tendemos a crear alegatos larguísimos. Pensamos que deben reflejar el esfuerzo dedicado, pero no es así.

¿Cuántas veces has dedicado horas a preparar un alegato, llegas al tribunal y escuchas por parte del juez: LETRADO, ¡SEA BREVE!?



La mayoría de las veces lo único que respondemos es: «Sí, señora, muy brevemente para solicitar...», y continuamos con nuestro alegato tal y como lo habíamos preparado, hasta el punto de que en ocasiones nos han llamado la atención pidiendo que abreviemos o indicando que no hace falta que repitamos lo que dijo Fulanito o lo que está en tal documento.

No somos conscientes de que esto solo nos lleva a una desconexión completa por parte del juez. No va a atender más, y estaremos más lejos de convencerlo que con un alegato breve de verdad y muy bien estructurado.

Lo mismo ocurre con un discurso: queremos quedar bien y empezamos a incluir más y más contenido, cuyo único resultado es agotar a la audiencia y restar eficacia a lo que decimos.

No existen varitas mágicas que nos permitan acertar con el discurso idóneo: cada juez es una persona distinta y cada caso es diferente. Sin embargo, sí puedo ofrecerte una fórmula y un MAPA

Para hablar bien, escribe.
Un discurso bien estructurado evita que
la audiencia se pierda.

La fórmula y el MAPA

La fórmula consiste en una idea y tres argumentos para defenderla:

«Señoría, mi representado es inocente por (argumento 1),
por (argumento 2) y por (argumento 3)».

El MAPA está integrado por los siguientes elementos:

- **Mensaje.** Bien estructurado, conciso y claro.
- **Actuación.** Soy consciente de que en los tribunales españoles no hay espacio para esas actuaciones que vemos en las películas sobre juicios y que reflejan la escenografía de los juicios en Estados Unidos; sin embargo, sí podemos realizar una actuación en la que nuestro lenguaje corporal y nuestra voz respalden lo que decimos. En el caso de un discurso, ¿qué diferente es el que se ofrece de pie, caminando en el escenario, del que se hace desde una mesa en la que la audiencia tan solo ve nuestra cara!

¿Y los profesores? Cuando paseamos por la clase, abrimos la posibilidad de conectar visualmente con cada alumno e implicarle con más fuerza en lo que contamos.
- **Puesta en escena.** ¿Alguna vez has imaginado cómo va a ser la charla, el juicio o la clase que tienes al día o a la semana siguiente? Eso es la puesta en escena: Imagínate hablando de forma brillante y triunfando. Cuando lo hagas, verás que entras en la sala de juicios, en la clase o en el escenario más decidido.
- **Autoevaluación.** Termina el discurso y suspiramos. Se acabó. Es un error. Te invito a reflexionar sobre tu desempeño. ¿Qué tal te salió? ¿Habías previsto todo lo necesario? ¿Supiste reaccionar ante las declaraciones de algunos testigos o ante preguntas inesperadas? ¿Acertaste con los argumentos de la parte contraria?

Dedica unos minutos a repasar cada paso de tu discurso, felicítate por lo que hiciste bien y reflexiona sobre lo que puedes mejorar para el futuro.

He participado en varios concursos de oratoria y he visto a muchos concursantes. No existe el discurso perfecto, siempre hay cosas que se pueden mejorar. Lo viví tras ganar el concurso Iberia Summit de 2020, organizado por Toastmasters International: al repasar el vídeo de mi discurso, descubrí varios errores y aspectos de mejora que me sirven para seguir creciendo en esta habilidad.

La fórmula y el MAPA nos permiten encontrar el tesoro de la persuasión. Veamos cómo hacerlo. Esta fórmula aplicada a charlas o seminarios es también muy eficaz. El público entiende el tema y recibe los mensajes bien estructurados.



2

El guion

Empezarás buscando los datos necesarios para defender tu opinión. Al principio serán apuntes algo deslavazados, pero no te preocupes porque pronto les darás forma: es la fase exploratoria. Tras la búsqueda de información, llega el momento de estructurar el contenido: es el análisis preparatorio. Con ello resuelto, estructurarás tu discurso.

La base del guion es el mensaje, que debe ser como una luz que se transmite a la audiencia. Tiene que iluminar.

El objetivo es que te compren la idea. Si tu idea es original, tiene muchas posibilidades de triunfar; a menudo, sin embargo, basta con que sea útil.

1. Fase exploratoria

En esta fase recogerás toda la información que pueda ser útil para el caso.

Los abogados iniciamos nuestro análisis con el examen de los documentos:

- Si estamos ante un caso penal, podemos empezar por examinar el atestado policial o la querrela; si es un caso civil, el primer paso

puede ser escuchar a nuestro cliente —en el caso de que seamos demandantes— o estudiar la demanda que haya recibido.

- Si se trata de un procedimiento laboral, podemos partir de una carta de despido o de la propuesta de la empresa para despedir a un empleado.

Por supuesto, hay muchas formas de iniciar los conflictos que terminan en una negociación o en un procedimiento judicial. Expongo los anteriores como meros ejemplos para usarlos como referencia.

Imagina que partimos de un atestado policial. Nuestra investigación incluye entrevistarnos con el cliente y examinar hechos, lugares y posibles testigos. La teoría del caso intenta explicar qué ocurrió. El proceso judicial busca la verdad, pero la verdad es compleja y depende de la percepción **subjetiva de quienes vivieron** los hechos.

Nuestro objetivo es convencer de que nuestra formulación es la adecuada. Para ello, nos basamos en pruebas, argumentos y, especialmente, en crear una historia irrefutable.

No es objetivo de esta obra señalar cómo preparar un juicio o una negociación; estudios universitarios sumados a las prácticas o el máster de acceso a la abogacía preparan al abogado para hacerlo. Lo importante es destacar que esa labor exploratoria obtendrá unos resultados en los que fundamentaremos nuestro relato.



A veces un dato hallado en la investigación cambia el resultado por completo. Recuerdo un caso que tuve muy al inicio de mi carrera: a través del turno de oficio tenía que defender a una persona acusada de robo en grado de frustración. Los hechos relatados en el atestado y basados en la declaración del dueño de un bar indicaban que el acusado había entrado con ánimo de robar en él y que, cogiendo un cuchillo de la barra, había amenazado a un camarero para que le diera el dinero de la caja. Tras un forcejeo, se indicaba que el asaltante había salido huyendo y que se cayó por las escaleras en su

huida produciéndose diversos golpes y heridas. De esa forma, consiguieron retenerlo hasta que llegó la Policía.

Mi defendido, por su parte, negaba los hechos. En su declaración afirmaba que había entrado en el bar para tomarse una copa y que, tras un par de consumiciones, se dio cuenta de que no tenía dinero y se lo dijo al camarero. Este, según la versión del acusado, se encaró con él, lo amenazó y comenzó a golpearlo, razón por la que tomó un cuchillo para defenderse; el camarero, con ayuda del dueño, consiguió quitarle el cuchillo y lo golpearon hasta retenerle.

He aquí dos versiones completamente distintas, como suele ser habitual.

Decidí acudir al lugar de los hechos por si aquello me proporcionaba alguna información extra y encontré que el bar estaba por debajo del nivel de la calle; para salir de él, había que subir cuatro o cinco escalones: era imposible que mi defendido se hubiera producido las heridas de las que había sido atendido en una casa de socorro —así se llamaban en aquel entonces— cayéndose por una escalera.

Tomé una foto, para lo cual tuve que ir otro día con la cámara correspondiente, ya que no existían teléfonos móviles con cámara en aquella época. Esa foto fue definitiva para considerar que el relato de los hechos más verosímil era el aportado por la defensa. No me extendí en otras consideraciones, enfoqué el caso con este hecho, y salimos victoriosos.

Seguro que tienes casos similares.

La labor exploratoria es la que nos permite encontrar pruebas, ideas o argumentos con los que construir nuestra historia. Si son muy poderosos, debemos destacarlos. Otros datos serán irrelevantes o aportarán muy poco, y lo que no aporta nada en absoluto y debemos evitar es extendernos sobre lo mucho que nos ha costado encontrar tal dato o tal prueba. Puede que nuestro cliente lo valore, pero para el juez es irrelevante.

Pensemos en una charla o en una presentación. He visto más de una vez cómo un ponente se extendía en su discurso contando con detalle todo el esfuerzo invertido en su investigación cuando lo único interesante era su resultado; al final, resultaba tan largo que conseguía desconectar a la audiencia del contenido valioso.

La fase investigadora debe incluir la búsqueda de jurisprudencia y doctrina que podamos aplicar. No rechaces tu experiencia personal; es muy útil. Especialmente si se trata de dar una charla, piensa

que tu experiencia supone una historia personal, y eso es muy atractivo para cualquier audiencia.

Ocurre lo mismo con la actividad de los maestros, políticos o conferenciantes: cuanta mejor y más profunda sea la información de la que disponen, más contundente será su discurso. Y si le añaden alguna experiencia personal, la conexión está garantizada.

Recuerda que a los seres humanos nos gustan las historias. Activan la dopamina, ese neurotransmisor relacionado con la sensación de placer. De hecho, si puedes realizar tu alegato como una historia o incluir una historia breve, sea en una conferencia, una negociación o un alegato, ten por seguro que habrás captado la atención de tu audiencia. Muchos de los discursos más recordados de la historia lo son por haber incluido una historia personal.



Seguro que has visto más de un discurso de agradecimiento por la entrega de premios como los Oscar cinematográficos, los Globos de Oro o los Goya. ¿Recuerdas alguno? Probablemente no; todos son muy parecidos: «Gracias a mi padre, a mi madre, a mi tía Enriqueta, que siempre me animó, y a Fulanito, por darme la oportunidad de demostrar mi talento...».

Es cierto que la creatividad de algunos artistas los llevó a realizar alguna genialidad, como cuando Roberto Benigni accedió al escenario caminando por los respaldos de las butacas para recoger su Oscar por *La vida es bella*. Sin embargo, ¿recuerdas qué dijo?

En Estados Unidos, toda la industria recuerda el discurso de Oprah Winfrey al recibir el Globo de Oro en 2018: subió al escenario, esperó a que se hiciera el silencio roto por el enorme aplauso que recibió y dijo: «En 1964, yo era una niña sentada en el suelo de linóleo de la casa de mi madre en Milwaukee viendo a Anne Bancroft presentar el Oscar al Mejor Actor en la 36.^a edición de los Premios de la Academia. Abrió el sobre y dijo cinco palabras que literalmente hicieron historia: “El ganador es Sidney Poitier”».

Subió al escenario el hombre más elegante que jamás había visto. Recuerdo que su corbata era blanca y, por supuesto, su piel era negra, y nunca había visto a un hombre negro ser celebrado de esa manera...¹».



Ver el discurso de Oprah Winfrey
en los Globos de Oro de 2018

En ese momento, toda la audiencia estaba conectada con el corazón de Oprah. Su historia le había permitido ver a esa niña pequeña sentada en un suelo humilde —de linóleo— emocionada al ver galardonado a un hombre de su raza.

Y a nivel mundial, todos recordamos el magnífico discurso de Steve Jobs ante los alumnos de Stanford. En aquel momento, probablemente conocían que Abdul Lateef Jandali era un hombre adoptado cuyo nombre cambió para convertirse en Steve Jobs; lo que no sabían —y él lo iba a revelar en el discurso— es que su madre biológica había puesto como condición para quienes lo adoptaran que fueran universitarios, pues quería que ese hijo al que entregaba en adopción también lo fuera. Y Steve Jobs empieza su discurso de la siguiente manera: «La verdad es que nunca me gradué de la universidad. Y esto es lo más cerca que he estado de una graduación universitaria. Hoy quiero contaros tres historias de mi vida. Eso es todo. No es gran cosa. Solo tres historias».

Y les contó la historia de su vida dividida en tres capítulos: cómo dejar la universidad le permitió fundar Apple, cómo fue despedido de su propia compañía y eso le permitió fundar dos compañías, Pixar y Next, muy queridas para él, y, por último, cómo el diagnóstico de un cáncer de páncreas le había llevado a plantearse la vida de forma diferente. Cada historia enlazaba perfectamente con la siguiente, y la última con su famoso: «*Stay hungry. Stay foolish*» («Permaneced hambrientos. Permaneced locos») a modo de llamada a la acción con la que terminaba su discurso.

1. Traducido por el autor

Nos gustan las historias. Siempre que puedas, cuenta una historia. De hecho, antes de continuar, permíteme que yo te cuente una:

«Había un joven llamado Quintral; era el hijo del cacique de una tribu india. Quintral estaba enamorado de Amancay y, aunque él no lo sabía, ella le correspondía con los mismos sentimientos.

Un día, una epidemia de fiebre asoló la tribu y muchos miembros fueron cayendo enfermos, y también Quintral.

En los delirios causados por la fiebre, el joven murmuraba el nombre de Amancay. Oyéndolo, su padre ordenó que dos guerreros fueran a buscarla; sin embargo, cuando llegaron a donde debía encontrarse la joven, esta se había ido.

Una vieja hechicera le había dicho a Amancay que el remedio para curar a la tribu residía en una flor que crecía en lo alto de la montaña y hacia allí había partido».

Imagínate que estás siguiendo este relato sobre Quintral y Amancay: piensa que en este momento se interrumpiera y no pudieras conocer el final de la historia. ¿Cómo te sentirías?

En los talleres que imparto sobre oratoria, *storytelling* y otras habilidades, interrumpo este relato y descubro inmediatamente caras de decepción entre los asistentes.

Es en ese momento cuando entendemos juntos la importancia que tienen las historias para el ser humano. Da igual que nos encontremos en un taller sobre habilidades de comunicación; queremos seguir escuchando la historia.

A los seres humanos nos apasionan las historias;
nos involucran, se recuerdan mejor y
activan la dopamina, la hormona relacionada
con la sensación de placer.
Si quieres enganchar a tu audiencia,
cuenta historias.

Como a ellos, tampoco te voy a dejar sin el final de la historia: es muy corta y nos servirá para entender otro concepto.

«Habíamos dejado a dos guerreros informando al padre de Quintral de que no habían encontrado a Amancay, pues la joven se había ido a buscar una flor.

Siguiendo las instrucciones de la hechicera, Amancay llegó a lo alto de la montaña y encontró la flor; la arrancó y, en ese momento, un gran cóndor apareció a su lado:

—¡No te puedes llevar esa flor! —gritó—. ¡Pertenece a los dioses!

Amancay le respondió:

—Por favor, la necesito; es para curar a mi tribu; mi amado está muy enfermo. ¡Deja que me la lleve! —suplicó—.

—Está bien —respondió el cóndor—, pero solo se curará si me das a cambio una prenda: ¡Tu corazón!

Amancay accedió. El cóndor la envolvió con sus alas y arrancó el corazón con su pico para salir inmediatamente volando hacia los dioses. En su vuelo, las gotas del corazón de Amancay fueron regando el valle, que estaba poblado de flores amarillas.

Es así como nacieron las astromelias».

Si te pasas por una floristería, fijate en los pétalos de esta flor.

Aún hoy, nacen con las gotas del corazón de Amancay grabadas en ellos (Admin, 2012).



¿Recuerdas a Simona, la administradora del parque de Eslovenia? ¿No crees que sería más eficaz contando una historia como la que acabas de leer? Yo estoy seguro de que sí.

Las historias nos emocionan y nos conectan con quien las cuenta. Piensa en aquellas conferencias a las que has asistido como oyente. Repasa tus propias sensaciones y te darás cuenta de que te distraes mucho menos en los discursos contados como una historia. Lo afirmaba Seth Godin, autor de más de veinte libros de éxito sobre marketing: «Los buenos vendedores son los que cuentan historias».

Lo que ocurre es que nuestro cerebro responde a lo que se conoce como *trance narrativo*, que consiste en una conexión con lo que se describe y se siente mientras el narrador avanza: vivimos las emociones de los personajes, representamos en nuestra mente los paisajes y escenarios que se van describiendo y nuestra curiosidad natural pide más. Es tan profundo que nos induce a atender con todos nuestros sentidos.

Relacionamos los hechos que vivimos con una estructura causal. Generamos historias para comprender lo que nos sucede y explicarnos la realidad, especialmente si desconocemos las causas. Por ejemplo, durante mucho tiempo, el ser humano entendió la lluvia como un regalo de los dioses o un castigo. Era un cuento para dar sentido a algo incomprensible en aquellos momentos. Y no creas que lo hemos superado.

¿Cuántos piensan que para no resfriarnos hay que abrigarse? Es un mito: los resfriados son causados por un rinovirus o un coronavirus (no la COVID-19) y la gripe por los orthomyxovirus, entre los que destaca el *Influenzavirus*. Sin embargo, creemos que abrigarse mucho nos protege de los resfriados porque es un relato coherente. Tiene sentido, y eso basta. Pero no se lo digas a tu madre porque seguirá insistiendo en que te abrigues en cuanto baja la temperatura.

A base de generar historias creamos bloques más complejos y surgen las ideologías, los principios que rigen nuestras vidas. Se trata de una dinámica de supervivencia que a menudo nada tiene que ver con la realidad. Los relatos simplemente tienen que ser convenientes. Es una estrategia adaptativa que funciona para la mayoría de los individuos. Sabemos que no vale para todos, pero la especie humana sobrevive y crece.

Mientras que las aves y otras especies animales usan diferentes habilidades para aparearse, el ser humano usa su capacidad de

relatar. La seducción mediante el relato nos confiere esa ventaja. Ahora bien, ¿por qué los humanos somos grandes productores y devoradores de relatos, a diferencia de otros primates? ¿Qué hizo que desarrolláramos esa capacidad? ¿Es solo una forma de transmitir conocimiento de generación en generación?

Un estudio del Departamento de Antropología del University College de Londres demostró que la narración de historias es esencial para la convivencia dentro de los grupos humanos. Para ello, algunos investigadores se desplazaron a Filipinas y convivieron varios días con los agta, una tribu que mantiene una forma de vida similar a la de los cazadores recolectores de hace miles de años. Les pidieron que les contaran historias tradicionales y, durante tres noches, los principales contadores de relatos les contaron uno. El 70 % de las narraciones recogidas giraban en torno a los valores de convivencia dentro del grupo. Pero hay más: los mejores contadores de historias tienen ventajas dentro de su comunidad: se reproducen más (tienen de media 0.53 hijos más), reciben más regalos y el resto de los miembros del grupo los prefieren como compañeros.

Asimismo, los investigadores han visto que, en aquellos grupos de agta en los que había contadores de historias con más pericia, los niveles de cooperación entre los miembros del grupo eran también más elevados que en otras comunidades. El estudio está publicado en *Nature Communications* (Smith, *Nature Communications*, 2017).

Por último, si tienes dudas respecto a los datos que has de buscar, te sugiero que te hagas las preguntas de los periodistas: qué, quién, cómo, dónde, cuándo, por qué y para qué.

Las respuestas a estas preguntas tienen todo el contenido que podrías necesitar durante tu investigación.

Antes de escribir tu discurso,
reúne todos los datos, investiga.
Es un primer paso. No hace falta
que tenga orden alguno.
Ya estructurarás después.