

# Índice

	<b>Prólogo</b> de Domingo Ureña Raso .....	15
	<b>Introducción</b> .....	19
<b>01</b>	<b>Los nervios son naturales y necesarios</b> .....	23
	1. ¿Por qué nos ponemos nerviosos al hablar en público? .....	24
	2. ¿Cómo controlar los nervios antes y durante la presentación?.....	27
	2.1. Mucho antes de la presentación .....	28
	2.2. La mañana de la presentación .....	34
	2.3. Durante la presentación .....	39
	3. ¿Por qué parece que los políticos no se ponen nerviosos? .....	46
<b>02</b>	<b>El público sólo tiene sitio para una cosa: tu mensaje</b> .....	49
	1. Cómo debería ser tu mensaje .....	51
	2. ¿Qué quieres que hagan? .....	54
<b>03</b>	<b>No les importas tú, lo que les importa son ellos mismos</b> .....	57
<b>04</b>	<b>123 123 123: la estructura</b> .....	61
	1. Introducción .....	61
	1.1. Agárrales .....	62
	1.2. El tema .....	64
	1.3. Qué van a ganar .....	65
	1.4. ¿Y las formalidades, qué? .....	68

1.5. Excepciones.....	71
1.6. La introducción, de memoria .....	71
2. El cuerpo de la presentación .....	72
2.1. Si eres el nuevo jefe .....	77
3. El cierre.....	79
3.1. Evita dar las gracias .....	80
4. El discurso del ascensor .....	81
5. Sé breve .....	82
6. La planificación: descarga tu mente .....	84
6.1. Las presentaciones de otros .....	86
7. Las audiencias: todas son diferentes .....	87

05

<b>Los oyentes siempre se te van a escapar.</b>	
<b>El interés de tu presentación .....</b>	<b>93</b>

06

<b>Habla con pasión o no hables .....</b>	<b>99</b>
1. Los gestos .....	103
1.1. Las manos .....	106
1.2. Los brazos.....	111
1.3. Los ojos.....	111
1.4. La expresión .....	115
1.5. El movimiento .....	116
1.6. La postura .....	117
1.7. Apariencia .....	119
1.8. El atril.....	121
1.9. Los gestos antes de empezar.....	122
2. La voz.....	123
2.1. La velocidad.....	124
2.2. El volumen .....	125
2.3. El tono.....	125
2.4. Las pausas .....	125
2.5. El timbre .....	126
2.6. Mejora tu inflexión vocal.....	127
2.7. Los rellenos.....	129
2.8. Las palabras malsonantes .....	133
2.9. Cuida tu voz.....	134
2.10. Cómo hacer tu aparición .....	135
2.11. Hablar en público sentado .....	137

2.12. Las presentaciones de grupo .....	139
2.13. Contenido o estilo, ¿qué es más importante?... ..	142

<b>07</b>	<b>La logística es tuya, no de tu asistente .....</b>	<b>145</b>
	1. El sitio .....	145
	1.1. Luz .....	147
	1.2. Sonido .....	147
	1.3. Ventilación .....	149
	1.4. Disposición de la sala .....	149
	1.5. Accesorios .....	150
	2. El soporte informático .....	151

<b>08</b>	<b>PowerPoint no es un documento: las ayudas audiovisuales .....</b>	<b>153</b>
	1. Escribe menos .....	155
	2. No leas .....	156
	3. Una sola idea por diapositiva .....	156
	4. Cuidado con los <i>bullets</i> .....	157
	5. Tamaño de letra .....	157
	6. Tipo de letra .....	158
	7. Fondos claros y sencillos .....	158
	8. Usa la zona de notas de la diapositiva .....	158
	9. Usa titulares, no apartados .....	159
	10. Diseña para los conductores .....	159
	11. No animes el texto .....	159
	12. Transiciones que unan .....	159
	13. Busca el error .....	160
	14. Colócate en el centro del escenario .....	160
	15. No mires la pantalla .....	160
	16. No te proyectes la presentación sobre tu ropa .....	161
	17. La tecla mágica .....	161
	18. Elimina irrelevancias .....	162
	19. Prezi frente a PowerPoint.....	162
	20. Otras ayudas audiovisuales .....	163
	21. Las notas .....	164
	22. Los vídeos .....	167
	23. Las videoconferencias .....	168

<b>09</b>	<b>Las preguntas son buenas</b> .....	171
	1. No cierres con la sesión de preguntas .....	171
	2. Cuenta hasta diez .....	172
	3. No señales .....	173
	4. Repite el nombre de la persona que pregunta .....	173
	5. Tu lenguaje corporal .....	174
	6. ¡Prepárate! .....	174
	7. Practica .....	175
	8. Varias preguntas a la vez .....	175
	9. Si no entiendes la pregunta .....	175
	10. Las preguntas estúpidas .....	176
	11. Si sabes la respuesta .....	177
	12. Si no sabes la respuesta .....	178
	13. Si la respuesta es confidencial .....	178
	14. ¿Y si eres tú el que pregunta? .....	179
	15. Las preguntas difíciles .....	179
	16. No entres en «y tú más» .....	181
	17. Transforma las preguntas negativas .....	181
	18. El callejón oscuro .....	181
	19. Aprovecha para reforzar tu mensaje .....	183
<b>10</b>	<b>No les importan los problemas, les importa cómo los resuelves: los imprevistos</b> .....	185
	1. Fallos en el equipo .....	186
	2. Ruidos .....	186
	3. Quedarse en blanco .....	187
	4. Presentaciones inesperadas .....	188
	5. Los que llegan tarde .....	189
	6. Cuando te quedas sin tiempo .....	191
	7. Los parlanchines .....	192
	8. Cuando se duermen .....	192
	9. El preguntón .....	193
	10. Si no se callan antes de empezar .....	193
	<b>Nota final</b> .....	195
	<b>Bibliografía</b> .....	197

## Prólogo

La comunicación se ha convertido en una de las más potentes herramientas de gestión para la empresa del siglo XXI. Esta afirmación se vuelve más contundente en aquellas compañías que basan su éxito y su futuro en el talento de sus equipos, la creación de tecnología y en su implantación global. En estos casos, los empleados cuentan con un alto nivel de formación e información, por lo que la comunicación interna se convierte en un elemento de cohesión y en una forma de lograr compromiso entre los empleados. Este compromiso puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de un proyecto. Para comunicar de manera eficaz es esencial saber hablar en público y transmitir un mensaje que permanezca.

El modelo actual de gestión se apoya en una transmisión clara de los objetivos de la compañía y en el papel que cada empleado desempeña para conseguirlos. El colectivo de trabajadores, sobre todo el más joven, pertenece a una época en la que la información es muy fluida y continuada, participa en esa información y la enriquece y disemina. La empresa no puede permitirse ser ajena a esto y debería asegurar la formación en las habilidades de comunicación que van a permitir que esa información fluya de la manera más productiva posible.

Asimismo, el empleado está mucho más formado y tiene mayor criterio sobre los temas que le interesan. La información debe ser pues de alta calidad, tanto en contenido, como en forma. Adicionalmente, el trabajador se convierte, de forma consciente o inconsciente, y en numerosas ocasiones, en el embajador de la empresa cuando se dirige a una

audiencia. Por ello, la información transmitida a nivel interno debe estar impregnada con sus valores, su visión y su misión.

La comunicación externa también está cambiando de manera radical. El desarrollo exponencial de los medios sociales ha reducido la capacidad de reacción de los comunicadores y ha multiplicado los frentes que deben atenderse. La rapidez con la que una noticia se disemina a nivel global supone un reto importante para los comunicadores. La reputación de una empresa puede verse seriamente menoscabada en cuestión de horas a nivel global y, en estos momentos, el vínculo entre redes sociales y medios «tradicionales» es ya muy sólido. En este escenario, saber dirigirse a una audiencia con seguridad y dinamismo cobra aún más importancia. Tendemos a sustituir el cara a cara por medios electrónicos de intercambio de información y olvidamos el poder de hablar en público para convencer.

La cuestión radica en cómo se gestiona una comunicación proactiva en la empresa, que permita construir y mantener esa reputación basada en valores, misiones y visiones, y al mismo tiempo mantener una capacidad de reacción muy importante para poder contrarrestar informaciones que puedan poner en peligro esa reputación.

La globalización también trae consigo otros retos. Por ejemplo, ¿cómo entender los diferentes valores culturales en mercados distintos? ¿Cómo manejar los distintos lenguajes, equilibrando la presencia global con la local? ¿Cómo gestionar departamentos que ahora deben estar rindiendo al máximo las 24 horas del día?

Cuando se amontonan todas estas cuestiones, debemos volver a lo básico: cómo crear una información coherente, regular, contrastada, que genere valor tanto a la empresa como al informador y, sobre todo, cómo mantener la credibilidad de la empresa, de sus directivos y de sus comunicadores en un mundo en cambio continuo. En esta misión clave para el éxito de la compañía, la habilidad que más va a suponer una diferencia en el modo y en el contenido de lo que se transmite, es la de hablar en público.

La información es poder. Es un tópico que se repite en muchos casos sin saber el significado de la frase. Es cierto que una información puntual en el momento adecuado puede suponer fortuna, una batalla ganada o una ventaja táctica. Pero, en este tiempo de información sin límites, estas ventajas son de muy corta duración. En la actualidad, la información debe ser continuada, precisa, en tiempo y ajustada al público receptor. En este tiempo, la comunicación de calidad crea las condiciones para tener poder. En este tiempo, el libro de Javier Bernad que tienes en tus manos es fundamental.



## Introducción

Cuando yo era pequeño, a los alumnos de clase nos daba pánico hablar delante de los demás en la tarima. Si no lo habías hecho bien, tus compañeros se reían de ti y el profesor te podía poner en ridículo. Ahora los profesores saben de inteligencia emocional y son mucho más comprensivos.

Aunque hemos avanzado mucho en el tratamiento de las frustraciones infantiles, no hemos conseguido que los niños españoles hablen bien en público.

Si te enseñan algo desde la infancia, se te queda. En Estados Unidos, los niños practican en clase con su *show and tell*, es decir, enséñanos y cuéntanos. Por ejemplo, muéstranos tu mascota y dinos algo sobre ella. Así se acostumbran desde temprana edad a que estar delante de una audiencia no es terrorífico y a expresarse con naturalidad y de manera espontánea.

En España no aprendemos a hablar en público hasta que no nos queda más remedio. Como no hemos practicado desde pequeños, hacemos cosas que nos parecen normales, pero que no lo son. Por ejemplo, comenzar las presentaciones diciendo, «bueno, pues...» para después soltar otra frase insulsa como «vamos a empezar» o «gracias por venir» y bienvenidos a otra presentación aburrida.

«Bueno, pues...» es una apertura tan clásica en las presentaciones en español que debería estar incluida como frase hecha en los diccionarios. Empezar a hablar con algo que te quita tanta autoridad es un signo inequívoco de que no te has preocupado demasiado por perfeccionar tus habilidades de hablar en público.

Si tienes que operar a alguien de menisco y has aprendido artroscopia en el *Muy Interesante*, le vas a hacer un destrozo importante. Si intentas cambiar los discos de freno de tu coche sin saber cuál es la cara externa del disco, es probable que te la des en el siguiente atasco. Pero si no sabes hablar en público y haces una presentación, seguro que sales del paso. Es parecido a nadar: te caes al agua en una piscina y sales por la escalera, aunque no vayas a ganar un mundial de natación. Por eso hablar en público se suele clasificar dentro de las llamadas *soft skills* (habilidades blandas).

En los compendios de habilidades que puedes aprender en el mundo profesional están las *soft skills* y las *hard skills* (o habilidades duras). Estas últimas son las técnicas, las que se supone que son más difíciles de aprender y que asimilas en la universidad o en el trabajo. Por ejemplo, la bioquímica de la madera de haya en la industria de los palés, la ingeniería de las máquinas embotelladoras de refrescos, cómo hacer una operación de hernia inguinal, la optimización del proceso de moldeo de chapa en los automóviles, la contabilidad de costes o cómo determinar el precio ideal de un detergente de baja espuma.

En las profesiones técnicas, como la ingeniería, la medicina o la arquitectura, tienes que ser un experto en tus *hard skills* o no vales. Tienen una gradación de cero a diez. O lo sabes o no lo sabes. O sabes cómo se hace el proceso de *due diligence* (evaluación previa a la firma de un contrato, por ejemplo) o no tienes ni idea y lo encargas. Y cuando sabes, todos los retos que se te presentan son parecidos. En las profesiones menos técnicas, como el marketing, las ventas, las compras o los recursos humanos, las *hard skills* no suelen ser una parte tan relevante del puesto. Por eso es posible ser vendedor o director de recursos humanos sin necesidad de haber estudiado específicamente para serlo. Las consecuencias pueden ser igual de desastrosas que levantarte del sillón del dentista con la muela mala en su sitio y una buena en la basura. Seguro que conoces a más de un directivo que no debería serlo. Es el resultado de que es posible llegar a directivo sin haberse preparado especialmente para ello.

Las *soft skills* son las que te traes puestas al trabajo y que perfeccionas con la práctica sin darte cuenta o en talleres de habilidades profesionales. Aquí se incluirían el liderazgo, las habilidades de relación interpersonal, saber crear un ambiente de trabajo adecuado, la motivación de equipos, el trato con clientes, la negociación o saber hablar en público. Tienen una gradación de cero a infinito, porque nunca dejas de mejorar: no hay ningún líder perfecto ni un motivador insuperable ni un presentador modelo. Lo malo de las *soft skills* tal como se entienden hoy es que si no las tienes, sobrevives.

De todas las *soft skills*, la capacidad de hablar bien en público es la que te va a dar una ventaja competitiva más clara. Ya puedes ser un gran líder en potencia que si no te das a conocer, serás un líder en la sombra. Las grandes ideas que te dan vueltas por la cabeza seguramente podrían cambiar el mundo, pero si no las comunicas bien, ahí se van a quedar. Saber ponerte delante de una audiencia y hacer una buena presentación es equivalente a tener mucho dinero: de repente, pareces más importante.

Si eres un buen comunicador, tu nivel de *hard skills* pasa a un segundo plano. A veces, por desgracia, como en el caso de ese directivo que conoces o de los dictadores ídolos de masas.

Construir un puente, operar de corazón o arreglar una bomba de inyección son actividades realmente complicadas. En comparación, hablar en público es muy fácil. Aunque no nos hayan enseñado de pequeños, se puede aprender en cualquier momento. Sólo necesitas seguir los consejos que tienes aquí y practicar. Pero practicar sin parar. Debes buscar todas las oportunidades que puedas encontrar para ponerte delante de una audiencia y aprovecharlas para mejorar. Después de unas cuantas veces, no muchas, te sentirás a gusto haciéndolo. Te lo pasarás tan bien que no querrás parar. La adrenalina bien canalizada es adictiva.

Leer este libro te va a venir muy bien para cambiar unas cuantas cosas. Pero no te va a valer de nada si no practicas. Si quieres hablar bien en público, tienes que hablar en público.

# 01

## Los nervios son naturales y necesarios

La sala está abarrotada. En unos minutos el director general va a presentar a toda la compañía la nueva marca que todos esperan que revolucione el mercado y las ventas de la empresa. Lleva en la compañía tres meses, y aunque tiene mucha experiencia, no la posee en este mercado. Se siente algo alejado de la realidad diaria de sus empleados y aún no le ha cogido el tranquillo. Es la primera vez que se dirige a toda la compañía reunida. Su presentación dura quince minutos y no ha tenido mucho tiempo para prepararla. De hecho, se la ha diseñado el director de ventas.

El silencio es total tras los aplausos de bienvenida. Todos le están mirando con caras serias. Sujeta el atril con las dos manos, abre la boca, le sale un hilillo de voz temblorosa que dice «buenos días» y carraspea. Las manos, frías, le tiemblan al jugar con las páginas de notas. Las piernas están tensas detrás del atril, parece que el pantalón está vivo. Está sudando tanto como para tener que tirar la camisa a la basura. Su respiración está acelerada y el corazón le va a 120 pulsaciones por minuto. Intenta respirar hondo, pero no puede, así que sigue carraspeando. ¿Cómo es posible que el director general esté nervioso y por qué se le nota tanto? Es el jefe y tiene que estar acostumbrado a estas cosas, piensan los vendedores. Acaba de perder el respeto que se había ganado en los tres meses anteriores.

Esta situación es más frecuente de lo que parece. También la he visto en reuniones en las que no había mucha gente. Sólo hay que echar un vistazo en Internet a vídeos de renombrados personajes de la política, el deporte o los negocios. Todo el mundo se pone nervioso presentando, incluso los que dicen que a ellos eso no les pasa nunca. Fíjate en los que

parecen muy seguros de sí mismos y verás cómo juegan con un ratón inalámbrico, se mueven de lado a lado del escenario como un león enjaulado o hablan más alto de lo normal. Circula por ahí un mito urbano que dice que el miedo a hablar en público es el temor número uno de la población en Estados Unidos –y se supone que ellos están acostumbrados a hacerlo–. El dato está en *The Book of Lists* de Wallechinsky, Wallace y Wallace, un compendio de estadísticas y hechos curiosos. De entre las miles de personas que he entrenado para hablar en público, no ha habido ni una que no se pusiera nerviosa. Y no sólo españoles. Pero estar nervioso no es malo, es necesario. Si no estuvieras nervioso al hablar en público, serías aburridísimo. Los presentadores más pesados son los que están muy poco tensos. Por ejemplo, los que repiten la misma presentación muchas veces. Se nota que tienen el control, pero también que no le están dedicando todas sus fuerzas.

En este enlace tienes un ejemplo de alguien muy nervioso presentando: <http://www.youtube.com/watch?v=23ypkgYO4Rc>

## 1. ¿Por qué nos ponemos nerviosos al hablar en público?

Estamos preparados para sobrevivir al peligro. El peligro puede ser físico; por ejemplo, cuando te persigue un perro. En cuanto lo ves venir, el sistema nervioso simpático te prepara inmediatamente para la acción enviando instrucciones del plexo solar a tus glándulas suprarrenales. Las instrucciones dicen: «produce hormonas a toda pastilla», entre otras, adrenalina. De este modo se provocan los cambios que necesitas para enfrentarte al peligro:

- Las pupilas se dilatan para tener más luz y ver mejor al animal.
- Los bronquios se ensanchan y la respiración se acelera para tener más oxígeno que llevar a las células.
- El ritmo cardiaco se incrementa para llevar más rápidamente ese oxígeno y los demás nutrientes a las células. Así que te parecerá que el corazón se te sale por la boca.

- La circulación sanguínea periférica, por ejemplo, la de tus manos, disminuye, en favor de la circulación a los órganos vitales —el corazón, el cerebro, los pulmones— y a los grandes grupos musculares en piernas y brazos que te van a permitir enfrentarte al peligro. Por eso es muy probable que sientas las manos frías. También es posible que tengas ganas de ir al baño. Tu cerebro está percibiendo que hay exceso de líquido en el interior.
- Seguramente estarás temblando porque tus músculos están en tensión para poder salir pitando.
- Empezarás a sudar. Los cambios que genera la adrenalina provocan un incremento de la temperatura que tu cuerpo necesita regular.
- Si intentas gritar, la voz no te saldrá todo lo poderosa que quisieras. Lo más probable es que te salga temblorosa. Las cuerdas vocales están hechas de fibra también y se tensan como el resto de los músculos. Es mucho más difícil mover las cuerdas vocales cuando están tensas.
- Asimismo es posible que tengas la boca seca. Esto es solo otra mala pasada de nuestro cerebro. Cuando percibes un peligro, interrumpes la digestión para concentrar energía donde la necesitas. Eso implica que dejamos de producir saliva y, por tanto, se nos seca la boca. Notamos la boca como si fuera de algodón.
- Otro músculo que se tensa es el diafragma, así que te va a costar respirar hondo. Y lo que necesitas es justamente respirar hondo para tener el oxígeno necesario, pero sin acelerar la respiración en un círculo vicioso: cuanto más superficial es tu respiración, más vas a tener que acelerarla para conseguir el aire que necesitas, te vas a cansar más respirando y se te va a acelerar el corazón, con lo cual vas a tener que respirar más rápidamente todavía.

¿Te suenan estos síntomas? Es exactamente lo que nos ocurre cuando estamos nerviosos al hablar en público, en mayor o menor escala. Nuestro cerebro nos prepara para hacer frente a un peligro, que en nuestro caso no es físico, sino psicológico: perder la autoestima. Crees que si la audiencia piensa que lo estás haciendo fatal, no vas a poder mirarte

al espejo en unas semanas, y eso duele. Así que te preparas para enfrentarte a la audiencia como si fuera el perro. Tienes estos mismos síntomas y unos cuantos más:

- No puedes concentrarte en otra cosa que no sea tu presentación. Si en los diez minutos anteriores a salir a escena alguien te habla del mal tiempo que hace, seguramente asentirás con una sonrisa multipropósito sin saber lo que te ha dicho.
- Piensas que te va a salir fatal y tiendes a sobrestimar las probabilidades de que te salga mal, además de las consecuencias. Crees que el director general va a darse cuenta de que estás nervioso y no te va a subir el sueldo o no te va a dar el puesto en Zúrich.
- Te sientes mal. No quieres hablar con nadie, estás irascible, asustado, obsesionado, y parece que tu presentación es el fin del mundo. Y después, si crees que lo has hecho fatal, seguramente no querrás volver a presentar en tu vida.
- Exhibes un comportamiento repleto de tics, de los que no te das cuenta hasta que te ves grabado en vídeo. Puedes estar jugando con un bolígrafo, metiéndote las manos en los bolsillos repetidamente o dando paseos de lado a lado del escenario como un león enjaulado. El directivo de una compañía con la que he trabajado las habilidades de hablar en público tenía la costumbre de pasarse el dedo índice de la mano derecha por el cuello de la camisa mientras presentaba. El mensaje que transmitía a su audiencia es que se sentía aprisionado por el entorno, que no es lo mejor cuando eres el jefe. Son conductas de las que no eres consciente, pero que denotan tu nerviosismo.

La razón de estas reacciones gestuales es que tu cuerpo no puede hacer lo que el cerebro le dice que haga: quedarse inmóvil, escapar o pelear. En inglés suena mucho más musical: *freeze, flight or fight*. Así que libera la tensión acumulada mediante estas acciones tan tediosas para el público. En más de una ocasión he visto como la audiencia perdía el hilo de la presentación para dedicarse a contar el número de veces que el presentador se alisaba el pelo.

¿Por qué nuestro cerebro tiene estas tres alternativas? Piensa en un perro enorme y en lo que te viene a la cabeza cuando ves a un animal tan grande que no es otra cosa que quedarte inmóvil por si tienes suerte y no te ve. Lo siguiente que se te ocurre es salir corriendo. Es peor que quedarse quieto porque ahora el perro te va a ver con toda seguridad y tus posibilidades de supervivencia disminuyen.

Y lo último que tenemos como recurso es luchar contra él, con tus expectativas de salir adelante ya por los suelos. Cuando estamos en el escenario, no podemos recurrir a ninguna de las tres, aunque he llegado a ver a un director regional de ventas quedarse paralizado detrás del atril frente a cien vendedores, mirarles a todos en silencio y bajarse para dar paso al siguiente presentador. No podemos salir corriendo porque entonces seguramente sí que nos despedirían así que descargamos adrenalina mediante movimientos repetitivos que acaban distrayendo a la audiencia.

Pero tengo buenas noticias: ¡no hay nada de qué preocuparse! A dominar la tensión se aprende. Aunque te dé miedo incluso pensar en que vas a estar nervioso porque entonces se te notará más, los nervios son naturales, son necesarios y, recuerda, todo el mundo se pone nervioso presentando. Cicerón, el gran orador romano, decía que cada vez que hablaba en público lo pasaba fatal: «palidezco al principio de un discurso y tiemblo en cada miembro y en toda mi alma».

## **2. ¿Cómo controlar los nervios antes y durante la presentación?**

Estás sentado en la sala en la que vas a hacer tu presentación. Estás moviendo una pierna arriba y abajo, pivotando sin parar sobre los dedos del pie de la otra pierna. El presentador anterior está a punto de terminar. Lo sabes porque te has preocupado de revisar sus diapositivas para que no te pille desprevenido tu momento de empezar y sabes qué pinta tiene la última. Entonces el moderador dice tu nombre, te pones de pie y te das cuenta de que tienes todos los síntomas que hemos descrito. ¿Cuál es la solución? Puedes poner en marcha algunos trucos, de los

que vamos a hablar ahora, pero para estar al mando de ti mismo tienes que haber empezado mucho antes, por lo menos con una semana de antelación.

## 2.1. Mucho antes de la presentación

### 2.1.1. Ensayar

Ensayar es un rollo, lo sé. Pero lo más importante para dominar la tensión al hablar en público es justo eso. No te das cuenta de lo necesario que es el ensayo hasta que haces una presentación que no te ha dado tiempo a preparar. Cuando ensayas, estás grabando el contenido de la presentación en tu mente incluyendo el flujo entre las partes que la componen y los recursos que vas a utilizar para hacerla interesante. Cuando la tienes bien ensayada, puedes hacer lo que quieras con ella. Puedes cambiar el orden, añadir o quitar sobre la marcha, acelerar y ralentizar, e improvisar para incluir puntos que surgen de la discusión. Eres como un malabarista jugando con bolos y bolas que lanzas al aire en el orden que se te antoja. Cuando preparas, dominas el contenido, estás más seguro de ti mismo y tus nervios se esfuman. Nos da miedo lo que no conocemos. Si ensayas, ya no te enfrentas a lo desconocido.

He oído decir muchas veces que es mejor no preparar mucho porque te pones más nervioso pensando en la presentación. El razonamiento es que estás anticipando lo nervioso que vas a estar, así que es mejor no hacerlo. Nada más lejos de la realidad. Si no has ensayado la presentación, vas a decir un montón de tonterías o vas a estar mirando continuamente la pantalla donde proyectas tus diapositivas porque no te lo sabes.

El ensayo tiene tres etapas:

1. Repasas tus notas hasta que la sucesión de puntos tenga un orden lógico que fluya en tu mente. Si estás contando el cuento de Pulgarcito, te va a resultar fácil porque cada parte se construye sobre la anterior sin esfuerzo. Sin embargo, si estás presentando la previsión financiera del año que viene, te va a costar más. Pero incluso en este caso puedes darle una secuencia que tenga sentido para ti y para la audiencia. Esta es la parte en la que estudias.

2. Cuando tengas tu discurso bien afianzado, presenta de pie. Usa tu ordenador a modo de pantalla de proyección, aunque te darás cuenta de que acabarás por no necesitarlo. Cuando te lo sabes, las ayudas audiovisuales las usas para ilustrar tu presentación, no a modo de chuleta, y tus notas hacen el papel de amuleto que tienes sólo por si acaso. Ensayar de pie te familiariza con la realidad por la que pasarás cuando presentes y elimina un factor de tensión más. No te alteres si tienes que repetir porque no te acuerdas de qué va después: para eso precisamente estás ensayando. Se trata de que se te olvide ahora, no cuando llegue el momento de presentar.
3. Una vez que hayas ensayado de pie y que estés cómodo con el fondo y con la forma, repite el ensayo vestido con lo que te vayas a poner el día de tu presentación. Esto te hará estar más tranquilo aún porque ya habrás estado allí. ¿Qué te pones cuando quieres estar seguro de ti mismo? Algo con lo que te sientes familiar porque ya es parte de tí. Si puedes evitarlo, no estrenes nada el día de tu presentación.

Para ensayar bien de verdad necesitas una cámara de vídeo. Es muy fácil de colocar en cualquier superficie en alto, incluso si no tienes trípode. Te sorprenderás de la seguridad que te da verte a ti mismo y de lo fácil que es detectar lo que puedes hacer mejor.

Deberías ensayar hasta que te sientas cómodo con tu presentación. Habrás leído por ahí que el tiempo adecuado de ensayo es el resultado de multiplicar por seis la duración de tu presentación. Es decir, si la presentación es de una hora, practica seis horas. Pero esto depende de cada uno. Yo ensayo más de seis veces si el tema no me es familiar, y menos si lo domino. Para una presentación importante de una hora puedo ensayar durante diez horas.

Algunos te dirán que no necesitan practicar porque han presentado tantas veces que les sale de forma natural, improvisan y triunfan. Pero para improvisar y que te salga bien has tenido que hacerlo cientos de veces antes, es decir, has practicado mucho. Luego no estás improvisando en realidad. Los mejores improvisadores lo llevan dentro sólo después miles de horas de práctica. Por ejemplo, cualquier locutor de radio.

La investigación de Robert Zajonc, un psicólogo que se especializó en el estudio del comportamiento social, dice que si la tarea es simple o está bien dominada, la presencia de público hace que mejore tu rendimiento. Pero si la tarea, es decir, tu presentación, no está bien entrenada, la presencia de una audiencia hace que tu rendimiento disminuya notablemente.

Los psicólogos siempre dan ese toque de estructura al sentido común aportando fundamento a algo que intuimos. En este caso el sentido común nos dice que cuanto mejor te lo sabes, mejor lo vas a hacer. Y que si hay otros mirando, vas a tener más ganas de hacerlo bien para exhibirte. Pero si no te lo sabes y hay gente mirando, te va a salir peor por tu miedo al ridículo y vas a tener ansiedad reactiva.

### **2.1.2. Date a ti mismo perspectiva**

En las Navidades de 2004 estaba yo medio de vacaciones. Medio porque me había llevado material para preparar una presentación que me habían asignado en la convención mundial de la compañía para la que trabajaba entonces. Estaba algo preocupado, no conocía a la mayoría de los 150 asistentes y el tema no era algo que hubiera vivido yo directamente, sino el equipo que trabajaba conmigo. Mientras le daba vueltas a cómo organizarme y mi cabeza tendía a regalarme pensamientos negativos sobre lo estirado que era el presidente mundial, apareció en televisión como noticia de última hora el *tsunami* de Indonesia. Vi pasmado cómo entraba el agua arrollándolo todo, y de repente mi presentación de la convención dejó de parecerme importante. ¿Qué era en comparación con lo que estaba pasando allí? Nada de nada, un episodio insignificante en el orden del universo, incluso en mi carrera profesional con tantos años por delante.

Cuando creas que se te va a caer el mundo encima porque no las tienes todas contigo y estés pensando que la audiencia te va a comer en tu presentación, date algo de perspectiva. Ponte en el lugar de la gente que tiene problemas relevantes de verdad, en los eventos que te cambian la vida. Eso sí que es importante. ¿Tu presentación al comité de dirección mundial? Es sólo una anécdota.

### 2.1.3. Todo el mundo se pone nervioso presentando

Me gusta ver a Julia Roberts recibiendo el Óscar por *Erin Brockovich* en 2000. Sale al escenario henchida de gozo, al son de la música ambiente, se coloca delante del micrófono en una postura ladeada, agarrando la estatuilla como si fuera un salvavidas, y se pone a decir inconsistencias con voz temblorosa y sonrisa desencajada. ¡Es Julia Roberts, la actriz mejor pagada del mundo entonces! ¿Cómo es posible que esté nerviosa? Debe de estar acostumbrada a ponerse delante de cualquier público, la han visto millones de personas, y está en la cima de cualquier cosa que tenga que ver con un escenario. Sin embargo, ahí está, como una colegiala en su primera intervención en clase. Creo que la clave es que no se lo había preparado bien o que estaba más emocionada de lo normal. Es tan normal que esté nerviosa... y, sin embargo, nos sorprende. Los actores son otra persona en el teatro y en el cine, así que pueden abstraerse de sí mismos y no ser conscientes de su posible pérdida de autoestima. Es completamente natural que le pase esto a Julia Roberts como a cualquier otra persona. Cuando reflexionas sobre ello, dejas de sentirte una víctima y te permites a ti mismo convertir tu tensión en entusiasmo.

### 2.1.4. Visualiza

Si te fijas en un saltador de altura, verás cómo antes de empezar su carrera se pone a hacer movimientos extraños. Levanta la pierna y los brazos en el sitio, eleva la barbilla con los ojos cerrados con fuerza y arquea la espalda hacia atrás. Después se relaja y lo vuelve a hacer. Está visualizando lo que quiere que ocurra. Es muy sencillo de entender: si le dices a tu cerebro lo que tiene que hacer, eso es lo que hará.

Pero sólo funciona si la visualización de lo que va a ocurrir en tu presentación es muy detallada. No vale con imaginarte delante del público, es necesario que añadas todo el detalle que puedas incluir en tu cuadro. Imagina qué temperatura habrá en la sala, la luz que hay y por dónde entra, la disposición de las sillas, el color del suelo, las macetas, la mesa, las caras de tu público, cómo irás vestido, cómo entrarás en la sala y qué harás al empezar. Cuando recreas lo que va a ocurrir, te estás predisponiendo para que ocurra así. Es un añadido que solidifica lo que has

ensayado. De esta manera, cuando te pongas a presentar, no te sentirás extraño y te será mucho más fácil canalizar tu tensión.

### 2.1.5. Háblate en positivo

Este es el clásico «ánimo, que vas a hacerlo fenomenal» que te dicen que te digas. Pero seamos serios: nuestro cerebro no es estúpido y si estás lleno de temor, el decirte palabras bonitas no va a funcionar. En vez de eso haz un análisis racional de lo malo y de lo bueno. Pon en un lado de la balanza lo que puedes mejorar: la última vez estaba sudando, se me olvidó una parte de lo que quería decir, me pasé del tiempo. Y en el otro lado, lo que haces bien porque lo sabes o porque te lo han dicho: suelo convencer a la audiencia, me felicitan después de mis presentaciones, no me tiembla la voz, cuando llevo unos minutos me siento bien, parecen estar interesados en lo que digo. Y como normalmente lo bueno pesa más que lo malo, te podrás convencer a ti mismo de manera racional de que no lo haces tan mal.

### 2.1.6. Juega en casa

Los equipos que juegan en casa pueden esperar ganar el 60% de los partidos, según el estudio *The Home Field Advantage in Athletics: A Meta-Analysis*, de Jeremy P. Jamieson, de la Northeastern University de Estados Unidos (publicado en el *Journal of Applied Social Psychology*, 2010). La familiaridad es el factor que más incide en este resultado porque cuando juegas en casa, estás más cómodo. Conoces el terreno, la afición, los vestuarios, el personal. Lo que es cercano te hace sentir cómodo, lo extraño te pone en guardia –aquí tenemos otra vez a nuestro sistema defensivo en acción.

Para que la familiaridad funcione, tienes que estar allí al menos una hora antes de que empiece tu presentación. En esa hora te va a dar tiempo a colocar tu equipo audiovisual como prefieras, incluyendo el ordenador, la pantalla y el sonido.

Asume que vas a tardar media hora en asegurarte de que todo funciona, lo que puede suponer además llamar al técnico que tenía que haber estado allí hace un rato, pero que no aparece. La otra media hora la puedes dedicar a relajarte. Te recomiendo ir mucho antes porque

aunque sólo tardes esa media hora, cada minuto que pasas esperando a que se solucione ese problema de conexión con el proyector tu ansiedad aumenta igual que si el minuto durara diez veces más.

Idealmente, ve a ver el local y a probar el equipo la noche anterior. Es mejor tener tiempo de sobra para estar tranquilo. Además, si vas el día antes, podrás hacer un ensayo en la sala, que es el que más seguridad te va a dar porque de este modo al día siguiente estarás jugando en casa. Avisa de tu llegada al encargado de salones y pídele que te deje estar allí un buen rato.

Ensayá entonces tu presentación. Juega con las luces y con el sonido para ver hasta dónde se puede llegar. Siéntate en varias filas para sentir cómo van a percibir los asistentes tu presentación desde diferentes ángulos; así estarán sentados en un sitio que ya conoces y te parecerán menos extraños.

Poner en marcha este ritual no cuesta mucho más que algo de tiempo. La diferencia frente a llegar y directamente ponerte a hablar en un sitio sin conocerlo es abismal.

### **2.1.7. Quinientos o diez, ¿qué te pone más nervioso?**

Puedes pensar que hablar a mucha gente te puede poner más nervioso que hablar a un número más manejable porque te enfrentas a una desigualdad numérica abrumadora.

Hablar a 500 personas tiene sus desventajas, pero no tiene nada que ver con ponerse más nervioso. Es más difícil responder a sus reacciones porque no percibes sus estados de ánimo de la misma manera que cuando se trata de un grupo más pequeño. Es más probable que se distraigan. Te cansas más porque tienes que moverte y gesticular más para mantener su atención. Y necesitas cuidar más aspectos de logística, como el sonido o la iluminación.

Pero de hecho, si lo piensas, hablar a 500 personas supone menos tensión que hablar a diez. Es como dirigirte a muñecos que hayas colocado en sillas para hacer un ensayo: parece que no tienen vida.

## **2.2. La mañana de la presentación**

### **2.2.1. Qué comer**

La respuesta es muy sencilla, y seguro que ya la sabes. Si comes grasas, vas a tener una digestión más pesada y tus recursos energéticos van a estar localizados en el aparato digestivo en lugar de en los órganos que necesitas para presentar. En lugar de alimentos grasientos, elige hidratos de carbono, que te proporcionan energía más rápida y son más sencillos de digerir. Evita tomar más café del que acostumbras para no ponerte más nervioso. Por supuesto el alcohol está totalmente fuera de lugar. El mismo principio que aplicas cuando conduces un coche funciona aquí: no tendrás la totalidad de tus recursos a tu disposición.

### **2.2.2. Libera adrenalina**

Si te gusta hacer ejercicio físico, aprovecha la mañana de la presentación para darte una carrera de media hora. Como es probable que estés algo tenso pensando en tu actuación, notarás cómo te lanzas a correr igual que si fuera la prueba de 800 metros en las olimpiadas: estás a tope de adrenalina, que acelera tus músculos. Cuando llegues al sitio de tu presentación, habrás vaciado tus depósitos de adrenalina hasta un nivel mucho más manejable.

### **2.2.3. Justo antes de empezar**

Ya hemos ensayado hasta sentirnos cómodos con el flujo de nuestro contenido, hemos visualizado lo que queremos que ocurra durante la presentación, nos hemos dado perspectiva y nos hemos ocupado de familiarizarnos con el lugar de la presentación. Además, hemos liberado adrenalina con algo de ejercicio y la comida anterior ha sido baja en grasas y rica en carbohidratos. Ahora queda tan sólo media hora para salir al escenario y el corazón va más rápido de lo normal. ¿Qué hacer para canalizar la tensión?

### **2.2.4. Reconoce qué es lo que te está pasando**

Cuando sientas que se te ha secado la boca, que tienes las manos frías y sudorosas, que te tiembla todo y que no puedes hablar con tu voz de siempre porque sueñas como los moribundos en las películas, recuerda

qué es lo que está haciendo tu cerebro. Simplemente está reaccionando a un peligro que en realidad no existe. Está sobreactuando para asegurar tu supervivencia. Por ejemplo, seguro que te pone más nervioso presentar a tu jefe que al asistente que acaba de entrar porque tu cerebro percibe que tienes más que perder en un caso que en otro y que, por tanto, tu autoestima puede verse más dañada.

El reconocimiento de los síntomas siempre pone una sonrisa de seguridad en tu cara; saber por qué ocurren las cosas aporta un nivel adicional de control. Si te fijas en los deportistas, los síntomas que muestran antes de empezar la competición son los mismos. En su caso, lo que les está ocurriendo es que el temor a perder la competición y, por tanto, parte de su autoestima les provoca los mismos síntomas que sientes tú antes de presentar.

### **2.2.5. No estás nervioso**

Tu cerebro reacciona para salvarte del peligro. Estamos diseñados para sobrevivir, así que no vas a poder evitar esa acumulación de tensión que te prepara para inmovilizarte, salir corriendo o pelear. Es más, no busques evitarlo. Además de reconocer lo que te está pasando, el truco es dominar esa tensión que tienes y convertirla en un derroche de entusiasmo al presentar. La tensión canalizada te va a permitir ser mucho más dinámico y transmitir tu mensaje con convencimiento. No es malo estar tenso, ¡es necesario! Y esto son buenas noticias porque ya no tienes que volver a pensar que estás nervioso.

En vez de creer que estás hecho un flan y que no mereces vivir porque te atemoriza hablar en público, agarra esa fuerza defensiva que circula por todos tus circuitos y dirígela de modo que comuniques a tus oyentes que lo que tienes que decirles es lo más importante del mundo en ese momento para ti y para ellos. Vas a conseguir sonreír más, moverte mejor y hablar como si estuvieras interpretando ópera. No estás nervioso, estás lleno de fuerza. Los atletas concentran esa tensión para conseguir una explosión de fuerza en sus músculos cuando la necesitan. Si no tuvieran esa fuerza acumulada por la tensión, no podrían rendir a tope y resultarían aburridos, igual que los presentadores que están demasiado tranquilos.

### 2.2.6. Respira

Si sabes algo de yoga, entonces conocerás unas cuantas formas de respirar para relajarte. También si no te has saltado el curso de preparación al parto. Si no has practicado antes la respiración como método para tranquilizarte y para tener más perspectiva, aquí tienes un ejercicio muy sencillo: inhala despacio dirigiendo el aire hacia la parte baja del tórax contando hasta cinco segundos y llenando tus pulmones. Tienes que sentir que se te hincha el estómago. De otro modo tu respiración sería superficial.

Retén dos segundos la respiración y exhala despacio contando también hasta cinco. Mientras exhalas, repite mentalmente una palabra que te tranquilice, como océano, brisa, paz, prado, azul, relajación, verde o espacio. Repite esta respiración durante media hora y te garantizo que acabarás bostezando de sueño. Tu tensión habrá disminuido a la mitad y estarás más a gusto contigo mismo.

Y justo antes de levantarte para hacer tu presentación, cuando el corazón parece que quiere salirse del pecho, imita lo que les ocurre a los buceadores a pulmón cuando bajan a buscar perlas. Llena tus pulmones hasta que sientas que no cabe más aire. Aguanta la respiración durante diez segundos y después suelta todo el aire en tres tandas separadas entre sí por un segundo. Con la última tanda tienes que vaciar completamente tus pulmones. Lo que hemos conseguido con este ejercicio es ralentizar el ritmo cardiaco de manera instantánea. Tu cerebro detecta que no está entrando oxígeno, así que le dice al corazón que frene para mantener el suministro a las células durante más tiempo preparándose para sobrevivir. Esa bajada de ritmo en las pulsaciones permite a los buceadores estar más tiempo debajo del agua y a ti, empezar la presentación más relajado.

### 2.2.7. Siéntete *chof*

Este truco funciona con el mismo principio que el de correr durante la mañana de tu presentación: estás liberando adrenalina. Cuando te queden tres minutos para empezar a hablar, tensa todos los músculos de tu

cuerpo de abajo arriba empezando por los dedos de los pies. Sigue con las pantorrillas, los muslos, los glúteos, la tripa, el pecho, los brazos y antebrazos, las manos y el cuello. Cuando estés como un felino a punto de saltar, mantente así unos segundos para a continuación liberar la tensión de repente. Te notarás más relajado, igual que cuando haces un esfuerzo para subir un mueble y lo dejas en el suelo.

### **2.2.8. Habla con ellos**

Seguramente si haces el brindis de Navidad con tu familia estás más relajado que si realizas una presentación a posibles inversores en tu proyecto o a cientos de padres y madres en una reunión del colegio de tus hijos. La razón es el miedo instintivo al extraño. Aquí vuelve nuestro cerebro a hacer de las suyas buscando mantenernos con vida.

Por eso, si saludas de uno en uno a unos cuantos miembros de tu público antes de empezar la presentación, estarás hablando a un menor número de extraños y, por tanto, estarás instintivamente más tranquilo. Además, te darás cuenta de que son gente normal y de que ninguno quiere en realidad devorarte. Sitúate junto a la puerta de la sala cuando queden unos minutos para empezar y estrecha la mano de los que te dé tiempo. Intercambia unas palabras con ellos. Simplemente diles cómo te llamas y pregúntales de dónde vienen o qué esperan sacar en claro de tu charla. Cuando te dirijas al público durante tu presentación, puedes mirarles más que al resto porque de alguna manera ya son conocidos tuyos. Cuanto más hablas con la gente, menos alejada de tu mundo te parece.

También puedes usar lo que te digan como una manera de acercarte a la audiencia cuando presentas. «Elena me ha dicho –dices, por ejemplo, mientras diriges la mirada hacia ella– que estáis muy interesados en este punto porque afecta directamente a la situación de la compañía hoy, y Jaime –continúas dirigiéndote a él– me ha confirmado que para muchos de vosotros esto es nuevo». Si recuerdas sus nombres y un par de líneas de lo que te han contado mientras les saludabas, impresionarás a la audiencia con tu capacidad de adaptarte a ella y con tu atención al detalle.

## **2.2.9. Haz una pregunta o un comentario**

Si haces una pregunta a un presentador que ha hablado antes que tú o haces cualquier comentario en voz alta durante la intervención de otra persona, ya habrás roto el hielo. Has dicho algo tú solo frente a toda la audiencia y no te ha pasado nada. Así que tu cerebro baja el nivel de situación peligrosa de DEFCON 1 (*DEFense CONdition*, en inglés, estado de defensa) a DEFCON 2. Aprovecha para que tu comentario o pregunta sean inteligentes de manera que la reacción de la audiencia te anime.

### **2.2.10. Concéntrate en el mensaje**

No pienses en ti. En vez de centrarte en lo nervioso que crees que estás y en que todos están evaluándote, olvida todos esos pensamientos negativos. No valen para nada, y a la audiencia le da igual lo nervioso que creas que estás. De hecho, quiere verte hacerlo bien y seguro de ti mismo. Si estás nervioso, los oyentes también lo pasan mal. ¿Has estado en alguna presentación en la que el ponente estaba tan nervioso que le temblaban las piernas y la voz, sudaba a chorros y decía inconsistencias? Seguro que estabas deseando que terminara su tormento y te daban ganas de subir a su lado y decirle que no pasaba nada. No nos gusta ver sufrir a otros.

Parece fácil decirlo, claro, pero funciona. Piensa en qué parte de lo que les vas a contar a los miembros de la audiencia va a suponer algo relevante en sus vidas y concéntrate en ello: tú no eres lo más importante de tu presentación, lo es el contenido. Cuando estés arriba, en el escenario, preocúpate de que entiendan lo que les tienes que decir, no de qué es lo que están pensando sobre ti.

### **2.2.11. La importancia del cuarto de baño**

Cuando queden diez minutos para que entres en acción, desaparece. Es importante que puedas estar contigo mismo para poder concentrarte en visualizar cómo lo vas a hacer de bien. Y para eso no hay mejor sitio que el cuarto de baño.

Mírate al espejo y asegúrate de que tienes la corbata bien ajustada, la chaqueta o el vestido bien colocado, que no tienes manchas de café en la camisa ni los zapatos desatados y date esa última pasada de lápiz de labios. Tienes la pinta de un profesional, así que dedícate una sonrisa. Si tienes algún síntoma de tensión, reflexiona sobre lo que está haciendo tu cerebro contigo y canalízala hacia donde tú quieres. Respira hondo contando hasta cinco varias veces y concéntrate en cómo vas a hacer que tu charla signifique algo importante para tu audiencia.

## **2.3. Durante la presentación**

Estás perfectamente preparado. Tienes bajo control la logística, el contenido, tu apariencia y tu fuerza para transmitir el mensaje con entusiasmo. Ahora sólo queda arrancar y todo irá rodado.

### **2.3.1. Los primeros 30 segundos**

Este periodo de tiempo es básico ya que el público te está mirando en silencio y probablemente con cara seria. Los oyentes parecen serios porque es la expresión natural que tenemos cuando estamos concentrados. Si hay alguien realmente enfadado, no tiene nada que ver contigo. Quizá ha estado dos horas en un atasco o se ha peleado con su pareja.

Cuando todos te están mirando en silencio y sólo se oye tu voz, tu percepción de ti mismo está al máximo. En ese momento tienes que respirar hondo, olvidarte de ti y concentrarte en tu mensaje. Si reconoces lo que está haciendo la adrenalina contigo en esos primeros momentos, habrás ganado la tranquilidad que necesitas para empezar bien.

### **2.3.2. Lanza una pregunta a la audiencia**

Si al empezar la presentación te preocupa que sólo se oiga tu voz y que todos te estén mirando, prueba a empezar lanzando una pregunta al público. Por ejemplo, si fueras a hablar de alimentación podrías decir: «¿cuántos habéis tomado cereales hoy para desayunar?». Entonces te callas y dejas que levanten la mano. A continuación preguntas a alguno de los que ha levantado la mano: «¿por qué cereales y no un bollo?».

Al preguntarles, estás trasladando la presión hacia ellos, ya no estás solo en el escenario, sino que hay otras personas participando contigo. Además, te das cuenta en seguida de que no son alienígenas enviados en misión especial para eliminarte; de otro modo no estarían sonriendo y participando en tu pequeña introducción. Este es uno de los trucos más eficaces para quitarte tensión de encima porque convierte la comunicación unívoca de la presentación en una situación interactiva de relación con un grupo de personas.

### 2.3.3. Nunca digas que estás nervioso

«Hola, soy Lucas, y en este taller os voy a dar unas nociones básicas de primeros auxilios. Estoy un poco nervioso porque es la primera vez que hago esto, así que espero que sepáis disculparme». Después de esta introducción, los asistentes al taller pueden pensar varias cosas:

- Si está nervioso, es que no lo va a hacer muy bien. Yo no he venido aquí a perder el tiempo.
- ¿Quién ha invitado a este tipo a hablar? Podrían haber elegido a alguien experto, y no traerme de conejillo de indias.
- No quiero que lo pase mal. Por favor, que pare de presentar porque si él sufre, yo me voy a sentir incómodo.
- No me voy a creer la mitad de lo que diga porque ya veo que no tiene ninguna autoridad si se desnuda así delante de nosotros.
- Si no está muy seguro de sí mismo, tampoco debe de estar muy seguro de lo que nos quiere vender. Si él no está convencido, yo tampoco.

Cuando le dices a la audiencia que estás nervioso, tu poder se desploma. Los asistentes te pierden el respeto y te va a ser difícil convencerles de nada.

Creer que diciéndoles que estás nervioso van a tener misericordia si lo haces mal, con lo que puede que te sientas más tranquilo. Estás defendiéndote como el débil que se rinde ante el enemigo para evitar que le haga daño. Pero al hacerlo estás cambiando unos grados de tranquilidad

por toda tu autoridad. No merece la pena. En vez de eso, elige superar tus miedos. Te vas a sentir mucho mejor que si escoges rendirte.

#### **2.3.4. No te aceleres**

Cuando estás algo tenso, tiendes a hablar más deprisa buscando que el final de tu actuación llegue cuanto antes. Pero al hablar más rápido generas una secuencia que te va a poner más tenso: tu respiración se hace más superficial porque, como no pausas al hablar, no te estás dando tiempo a llenar los pulmones. Y recuerda que cuanto más superficial sea tu respiración, más rápido vas a tener que respirar para conseguir el aire que necesitas. Te vas a cansar más respirando, y tu corazón va a ir más deprisa, con lo cual vas a tener que respirar más rápido todavía para alimentarlo, y así te meterás de lleno en un círculo vicioso. Y un corazón acelerado distribuye adrenalina más deprisa, lo que aumenta los síntomas de tensión.

En lugar de hablar rápido, trata de introducir pausas que te permitan respirar e intenta ir más despacio. Te darás cuenta de que puedes pensar mucho mejor y controlar la situación. Lo mismo ocurre cuando tenemos un altercado con alguien en la calle: si en lugar de saltar como un gato para atacar verbalmente te detienes y piensas, vas a tener muchos menos problemas.

#### **2.3.5. Busca una cara amiga**

Si entre la audiencia hay alguien cercano a ti, búscale con la mirada de vez en cuando. Seguramente esa persona procurará sonreírte cuando la mires. Te relajará porque te hará sentir que estás en casa y reducirá tu natural miedo al extraño. También puedes hablar antes con ella y pedirle que te diga con gestos qué tal vas durante la presentación.

#### **2.3.6. Cómo evitar la boca seca**

Verás que todo el mundo que habla en público en cualquier sitio medio decente tiene una botella de agua colocada en el atril. Durante la presentación, el ponente hace una pausa de vez en cuando para echar un trago.

Como ponente puedes tener aprensión a beber algo porque quizá pienses que la audiencia va a creer que estás nervioso. Sin embargo, cualquiera que dé clases sabe perfectamente que, después de una hora hablando, no es que tengas la boca seca, es que no tienes voz. Es importante lubricar las cuerdas vocales con líquido, y si es caliente y con algo de miel, mejor.

Pero la verdad es que se suele relacionar el beber agua al hablar en público con estar nervioso porque efectivamente se te seca la boca cuando lo estás. La boca de algodón es solo otro síntoma de que nuestro cerebro nos está protegiendo, en este caso suspendiendo la digestión para tener más energía que concentrar en nuestra defensa.

Si eso te ocurre al hablar en público, es recomendable que bebas medio litro de agua antes de hablar. Pero bastante antes. De otro modo, a los cinco minutos tendrás ganas de ir al baño y no podrás porque estarás en medio de tu presentación, que no es lo mejor para estar relajado. El estar hidratado te va a permitir concentrarte mejor y rendir más. Durante la exposición, lo tuyo es beber un sorbo cada quince minutos para mantener las cuerdas vocales lubricadas.

Y no te preocupes de si la audiencia está pensando que estás nervioso. Beber agua mientras hablas es de lo más normal. Tú sólo preocúpate de que no te tiemble la mano al sujetar el vaso. Si te ocurre, has de saber que se domina mucho mejor un vaso lleno que medio vacío porque pesa más y es más difícil que tiemble. Al llevarte el vaso a los labios, hazlo con el brazo pegado al cuerpo para reducir el temblor.

### **2.3.7. Si te tiembla la voz**

Recuerda que si estás algo tenso, las cuerdas vocales también van a estar tensas y va a ser más difícil hacerlas vibrar. Lo malo es que probablemente este sea el síntoma que más va a delatar que no estás canalizando tu tensión como deberías.

Pero eso tiene una solución muy sencilla, que además hace que tu presentación tenga más fuerza: simplemente aumenta el volumen de tu voz hasta que deje de temblar. Cuando hablas alto, empujas más aire a través de las cuerdas vocales, lo que las hace vibrar más. Subir el volumen,

además, te va a permitir aumentar el entusiasmo que transmites también con tu lenguaje corporal porque naturalmente vas a tender a que la fuerza de tus gestos acompañe a la fuerza de la voz. Es una cuestión de coherencia involuntaria.

### **2.3.8. No te quites la chaqueta**

Si tiendes a sudar mucho, no te quites la chaqueta. Se te notará el sudor y aparentarás estar más tenso de lo que estás. Nada queda peor que alguien hablando en público en camisa con sendas manchas en las axilas. La audiencia interpretará que está nervioso, aunque sudar es un mecanismo natural para reducir el aumento de temperatura que genera la adrenalina.

### **2.3.9. Proyecta una situación imaginaria sobre tu audiencia**

A todos nos asusta hacer ciertas cosas y subirse a un escenario es una de ellas. Una solución que funciona es imaginarte que eres otra persona: Napoleón, Churchill, la madre Teresa, Einstein, Steve McQueen, cualquiera que te haga sentir bien y poderoso. Imagina cómo lo haría esa persona, qué sentiría, cómo afrontaría lo que te parece difícil. Y ahora conviértete en ella y actúa como crees que lo haría. De hecho, es lo que hacen los actores. Si actúas asumiendo el papel de otro, es muy probable que no estés tan nervioso como cuando hablas en público porque de algún modo al hacer de otra persona te puedes olvidar de tus propias aprensiones y de tus dudas sobre ti mismo. Te estás engañando a ti mismo y te lo crees.

Otra cosa que el psiquiatra austriaco Victor Frankl sugiere hacer es llevar la situación al extremo del ridículo exagerando tus temores para que hasta a ti mismo te parezcan absurdos. Por ejemplo, imagina que la audiencia está formada en su mayoría por vampiros a los que se les está haciendo la boca agua de mirarte el cuello.

Y está el conocido recurso de imaginarte a la audiencia desnuda. Recuerda: la audiencia te da miedo porque si tú crees que lo has hecho mal, imaginarás que los oyentes opinan que lo has hecho fatal, y eso se puede cargar tu autoestima. Y, claro, si te los imaginas desnudos, estarás

mucho menos nervioso porque te van a parecer ridículos y, por tanto, inferiores a ti. De este modo, ya no te van a imponer y tus nervios se evaporarán.

Este parece un método divertido, pero no funciona. Si no lo has intentado, hazlo la próxima vez a ver si estás de acuerdo con lo siguiente. Para empezar, te distraes del mensaje que quieres trasladar a tu audiencia. Vas a concentrarte más en ti mismo intentando llevar a cabo un ejercicio de imaginación complicado. Si ya es difícil intentarlo en la playa cuando estás aburrido viendo pasear a la gente, imagínate frente a un montón de personas que te están mirando a la vez. Demasiado trabajo cuando estás metido en algo tan intenso como hablar en público, que ocupa totalmente tu mente.

En segundo lugar, te desconectas de tu audiencia. Estás fantaseando, no pensando en los oyentes como receptores de tu mensaje. Lo que necesitas es conectar con ellos, hablarles de uno en uno y asegurarte de que comprenden el contenido que les quieres trasladar y que lo encuentran relevante. Si desconectas, pierdes la posibilidad de convencerles.

Y, además, ¿qué cara crees que pones cuando miras a alguien y te lo estás imaginando desnudo? Seguro que vas a tener problemas en mantener el contacto visual con tu público.

En vez de verlos desnudos, imagina lo bien que se lo están pasando los oyentes en tu presentación. Supón que triunfas y que al final de la presentación se ponen de pie para aplaudirte. En ese momento, si realmente tienes esa perversión, sí que te los puedes imaginar a todos desnudos.

### **2.3.10. Busca un elemento de seguridad**

Hablar en público no es una actividad peligrosa, aunque te pueda parecer mortal en el momento en que te subes al escenario. Para resaltar que es una situación normal dite a ti mismo frases que revelen un aspecto de seguridad en lo que estás haciendo. Por ejemplo, «no conozco a nadie que haya muerto por hablar en público»; «alguien en este momento en algún lugar del mundo está hablando en público y no le está

pasando nada malo»; «la sala está perfectamente acondicionada para eventos tranquilos como este»; «si me da un ataque, todos saben llamar al 112»; «mi salud de hierro puede hacer frente a cualquier alteración de mi ritmo cardíaco».

### 2.3.11. No se nota

A ti te parecerá que todo el mundo se está dando cuenta de lo nervioso que estás. Pero nadie se va a enterar de tu tensión porque es imposible saber lo que siente o piensa alguien si no te lo dice. No importa lo fuertes que sean tus emociones, siempre van a ser mucho más intensas dentro de tu cabeza de lo que le parecen a los demás. Un velocista olímpico en la salida de los 100 metros está sometido a una presión máxima y se siente increíblemente tenso, con sus contrincantes a medio metro a derecha e izquierda y millones de personas mirándole por televisión. A ti, en cambio, simplemente te parecerá que está concentrado y serio.

Es la ilusión de la transparencia: tú sabes lo que tienes dentro y tiendes a creer que esas emociones y pensamientos los está percibiendo todo el mundo. Lo que a ti te parece obvio los demás no lo perciben tan claramente. En 1998, Thomas Gilovich, Victoria Medvec y Kenneth Savitsky publicaron su investigación sobre la ilusión de la transparencia en *The Journal of Personality and Social Psychology*. La psicóloga Elizabeth Newton probó el fenómeno con un experimento sencillo: si tamborileas con tus dedos sobre la mesa el estribillo de una canción conocida, como *Cumpleaños feliz*, tenderás a pensar que la mayoría va a reconocer la canción porque en tu mente estás tocando cada nota y además es una canción famosísima. Pero en realidad sólo el 3% llega a reconocerla.

Gilovich, Medvec y Savitsky lo probaron con otro experimento divertido: la audiencia recibe un premio basado en cuántos ponentes mentirosos son capaces de detectar. Los ponentes contaban una mentira o un hecho cierto y luego se preguntaba a los que habían mentido cuánta gente pensaban que se había dado cuenta de su mentira. La mitad de los mentirosos declararon que creían que les habían pillado, pero la audiencia sólo detectó a una cuarta parte.

Cuando hablas en público, únicamente se nota una pequeña parte de los nervios que crees que tienes. Si te has grabado alguna vez en vídeo presentando, te darás cuenta en seguida de lo tranquilo que apareces en comparación con cómo te sentías. La ilusión de la transparencia se acrecienta por otro fenómeno relacionado: el efecto foco, que es la creencia de que todo el mundo está pendiente de ti cuando la realidad es que la mayoría de las veces simplemente eres uno más.

Lo más importante para canalizar tu tensión natural al hablar en público es practicar tu presentación hasta que te sientas cómodo. Si lo haces y respiras para relajarte, habrás conseguido canalizar tu tensión natural para lograr una presentación con el entusiasmo que necesita tu audiencia de ti.

### **3. ¿Por qué parece que los políticos no se ponen nerviosos?**

Hay dos factores que intervienen para que los políticos hablen en público con total tranquilidad. El primero es que se lo creen. Están convencidos de su poder porque el entorno les hace sentirse superiores a los demás. Para creerte tu autoridad al hablar en público, aunque no tengas un maletín negro único, piensa que tú eres la autoridad en cualquier cosa sobre la que vayas a hablar. De otro modo, no estarías ahí haciendo esa presentación. Alguien te ha invitado a hablar porque confía en ti, y eso es todo lo que necesitas saber para sentirte tan importante en ese escenario como un ministro en el Congreso.

El segundo factor que hace que los políticos aparenten esa seguridad es que practican todos, pero todos los días. Hacen declaraciones en la calle, en la radio, en la televisión, en el Parlamento y por teléfono. Las primeras veces que lo hicieron posiblemente también se sintieron muy nerviosos. Pero después se convierte en una rutina que el cerebro domina y, por tanto, percibe como poco peligrosa. Si haces pocas presentaciones, lo vas a pasar mal cada vez que presentes. Si practicas todos los días, vas a controlar la tensión mucho mejor. Subestimamos el poder de la práctica al hablar en público porque rechazamos someternos al martirio que suponen las primeras veces, sin darnos cuenta de que el sufrimiento desaparece precisamente con la repetición del martirio.

Así que la próxima vez que veas a un político hablando en público y te impresione su entereza piensa que es el resultado de algo que tienes a tu alcance. Hace unos años, una amiga que había perdido totalmente el instinto de supervivencia al caerse de un árbol de pequeña nos convenció a unos cuantos para que probáramos a hacer parapente. Encontramos un club que funcionaba desde una colina, en la que un par de instructores te daban unas breves indicaciones y después te animaban a tirarte. Ya desde la hora del desayuno me encontraba bastante tenso.

Los síntomas que tenía eran exactamente los que hemos descrito que se tienen al hablar en público. La adrenalina me decía que no me moviera de casa, pero claro, mis amigos me habrían llamado gallina el resto de mi vida, y para evitar ese peligro aún mayor me subí al coche.

Durante el viaje pensaba que todo iba a salir fatal, que es lo que se llama visión de túnel. Estaba sobrestimando las posibilidades de fracaso y las consecuencias, que en este caso eran partirme algo o todo. No podía pensar en otra cosa para relajarme.

Al llegar al centro de entrenamiento, ya percibí que aquello no era realmente seguro. Uno de los instructores nos demostraba cómo manejar los brazos y mientras los levantaba, se veía la tremenda escayola que le cubría el tronco. Había aterrizado mal al despistarse en un vuelo.

Cuando me tocó, me concentré en los detalles de la tarea sin pensar en las consecuencias. Paracaídas atrás, empiezas a correr hasta que se eleva y ¡zas!, al aire. En esos segundos durante los que te vas a meter de lleno en la amenaza, puedes pensar en ti mismo y hacerlo probablemente mal o pensar nada más que en la tarea y brillar. Lo bueno es que tu cerebro siempre te obedece si te pones a ello. Para conseguirlo preparas bien todo lo que se pueda preparar y te dejas llevar. Igual que cuando te subes al escenario, te puedes poner a temblar de manos y voz si aún no te has convencido de que no te vas a estrellar contra el suelo o proyectar tu energía hacia la audiencia y pasártelo bien presentando.

Cuando aterricé, había disfrutado tanto que ese día hice otros cinco vuelos. Lo más divertido no es volar, sino conquistar tus miedos.