

ELEMENTOS ESENCIALES DE LAS PRESENTACIONES EFECTIVAS

Una de las habilidades que varios expertos señalan como crítica para un gerente, es la comunicación. Sin embargo, para cualquier profesional, con puesto gerencial o no, es indispensable ser capaz de poder expresar de manera concisa una idea o proyecto, y poder “venderlo” al público al que está destinado –sean sus jefes, clientes, inversionistas potenciales o subordinados-.

Existen 5 elementos básicos de toda presentación oral, que aplican para cualquier tipo de público:

- ESTRATEGIA
- ESTRUCTURA
- EVIDENCIAS.
- ESTILO
- REFORZAR

ESTRATEGIA

La estrategia de una presentación está formada por 3 aspectos: el objetivo de la presentación, la audiencia y el contexto.

El objetivo de la presentación

Antes de comenzar a reunir información o hacer borradores, se debe iniciar por identificar el objetivo o fin de la presentación.

¿Lo que se busca es motivar, informar, sensibilizar, persuadir, demostrar o enseñar?

Para un mismo tema –como puede ser deforestación o contaminación ambiental-, la cantidad de datos duros, frases persuasivas, duración, etc., es distinta para cada uno de los objetivos anteriores. Si el propósito es informar, el enfoque estará más en proveer datos duros, demostrar alguna técnica o dar un reporte detallado, omitiendo opiniones o sentimientos o cualquier tipo de persuasión. Por el contrario, si el objetivo es motivar, la información estará centrada en argumentos convincentes, en apelar a los posibles sentimientos de la audiencia, y sólo utilizar datos duros como refuerzo.

En suma, el objetivo de la presentación marca la pauta sobre qué tipo de información debe contener, y por ende, que tipo de información debemos buscar.

La audiencia

El éxito que se tenga en una presentación, tiene mucho que ver con la capacidad de la audiencia para entender el mensaje y su disposición a escucharlo. La diferencia de edad, género, nivel educativo, tipo de relación (cliente, subordinado, inversionista, etc.), y conocimiento previo del tema, determinan el tipo de lenguaje a utilizar y el nivel de profundidad con el que se tratará el tema.

Si se trata de una población con un grado de estudios bajo, o que pertenece a un área de conocimiento muy distinta a la del expositor, el mensaje resultará incomprensible si quien expone no adapta el mensaje al nivel de conocimientos de la audiencia. Del mismo modo, si se trata de una audiencia con conocimiento del tema y el expositor toma gran parte de la presentación en dar información básica, lo más seguro es que el receptor pierda el interés. En este último caso, lo mejor es partir de lo que la audiencia ya sabe y sobre ello desarrollar el tema.

También deben tomarse en cuenta las posibles expectativas y actitudes que la audiencia pueda tomar respecto del tema. Si se trata de una reunión con inversionistas, esperarán ver números, evidencias de que el producto o servicio tiene potencial de mercado, y qué es lo que se pide de ellos. Hacer una simple demostración del producto o persuasión centrada en sus atributos –tal como la haría un vendedor a un cliente- dejará insatisfecha a la audiencia.

La clave en este punto, es tratar de identificar qué es lo que un inversionista o un directivo del que se requiere aprobación para un proyecto, desea escuchar. Qué información es la que un padre de familia desea recibir si se le cita a una reunión sobre el desempeño de los alumnos del plantel.

El contexto

El contexto tiene que ver tanto con el momento histórico de la empresa, grupo o comunidad al cual pertenece la audiencia, así como las limitaciones propias del lugar en que se van a hacer la presentación. No es lo mismo exponer un proyecto en una empresa en crecimiento o en época de bonanza, que cuando se está en crisis. Tampoco es igual hablar frente a padres de familia en escuelas con influencia religiosa que en escuelas laicas; en universidades con corte humanista que en aquellas con enfoque empresarial; con padres de familia conservadores o liberales.

Otro aspecto importante a considerar, son las expectativas de la audiencia hacia el expositor, en términos de su imagen, actitud y tono del mensaje. El no satisfacer dichas expectativas, implica la pérdida de atención, la credibilidad, e incluso el surgimiento de actitudes apáticas u hostiles por parte de la audiencia. Los emprendedores sociales (personas que emprenden negocios con objetivos sociales; con productos que atacan necesidades sociales), suelen perder la credibilidad de la comunidad a la que pretenden atender, porque muestran una actitud de mando –que la audiencia puede interpretar como agresiva-, o van vestidos de traje y corbata, lo que en algunas comunidades rurales, genera una distancia cultural que no abona al clima de la exposición.

Un padre de familia seguramente espera que el director de la universidad de su hijo se distinga por su formalidad –en atuendo, vocabulario y mensaje-, y desconfiará si este no comunica lo anterior. Por el contrario, un expositor demasiado serio, severo y poco dinámico, tendrá poco éxito ante una audiencia de adolescentes o niños.

Si el tema que se va a exponer es polémico o sensible para la población receptora, pueden existir actitudes iniciales de rechazo que el orador debe considerar. Sea este o cualquier otro caso en el que la audiencia sea hostil, lo que se recomienda es fijar objetivos realistas con esta audiencia y centrarse en intereses, objetivos o valores comunes. En este tipo de situaciones el mensaje que debe darse es uno que presente dos posturas o caras de la moneda, es decir, los dos lados del asunto a tratar, construyendo argumentos lógicos y presentando muchos datos duros.

Mensaje de una postura	Mensaje de dos posturas
Se utiliza cuando: La audiencia está a favor de la postura La audiencia tiene un nivel educativo bajo o no sabe mucho del tema Cuando el objetivo es lograr un compromiso de parte de la audiencia	Se utiliza cuando: La audiencia tiene una postura inicial contraria a la del expositor Cuando la audiencia tiene un alto nivel educativo o sabe sobre el tema Cuando la audiencia está expuesta a información contraria a la postura del expositor

En los mensajes de dos posturas, lo mejor es iniciar con el argumento a favor de la postura del expositor, yendo del argumento más débil al más fuerte. Posteriormente presentar los argumentos de la postura contraria, comenzando por los más fuertes y terminando con los más débiles. Con esto se tomará ventaja del hecho de que la gente suele recordar más la última información que recibió sobre un tema o postura, por lo que recordará los argumentos más fuertes a favor de la postura del expositor, y los argumentos más débiles de la postura contraria.

El objetivo en todo momento es construir credibilidad, tanto por la información presentada, como por una actitud calmada, justa, razonable y bien informada del expositor. Incluso el uso de cierto grado de humor o ironía dirigida hacia uno mismo puede funcionar.

ESTRUCTURA

Dada la estrategia seleccionada, según el elemento anterior, se debe seleccionar el orden en el que se expondrán las ideas, los bloques o partes de la presentación. Toda presentación tiene 3 partes principales: la introducción, desarrollo y conclusión.

La introducción

Una buena introducción es la que logra 3 cosas:

- Capturar la atención de los oyentes y establecer un tono del mensaje
- Dar razones por las que el expositor debe ser escuchado
- Proveer una idea general de lo que tratará el mensaje

Una buena introducción en una junta departamental, puede ser como la que sigue:

“Si hacemos memoria, no hemos cambiado nuestros procesos en los últimos 4 años. Desde entonces, siete nuevos competidores han llegado, no hemos podido satisfacer la demanda, y hemos perdido 9% de la participación de mercado. Sin embargo, con 3 simples cambios, podemos mejorar nuestro proceso de producción y obtener 5% más de utilidades. En los próximos minutos explicaré en qué consisten esos cambios, qué se requiere para hacerlos, y cómo el ejecutarlos nos traerá más dinero”.

El desarrollo

El desarrollo de la presentación depende de 3 cosas: diseño del argumento, escoger el patrón idóneo y el uso adecuado de transiciones.

El argumento: está conformado por una idea principal y 3 a 5 premisas o razones que lo soportan. Toda la presentación es un argumento desarrollado con mayor o menor detalle, dependiendo del objetivo que se desee.

Según el objetivo de la presentación, el expositor debe identificar el mensaje o idea principal; en el ejemplo de la introducción, la idea principal sería “el proceso debe cambiarse”.

Las premisas son las razones por las cuales se debe atender lo que expresa la idea principal, o bien, lo que hace que la propuesta sea factible.

Por ejemplo, las razones para cambiar el proceso son: 1) han perdido 9% del mercado por no satisfacer la demanda, 2) el cambiarlo incrementará en 5% las utilidades, y 3) sólo se requieren 3 cambios sencillos.

El primer borrador que se debe hacer de la presentación es anotar el objetivo de la presentación, seguido por el argumento, es decir, el pequeño párrafo con idea principal y premisas. El hacer esto ayudará al expositor a lo siguiente:

1. Ordenar sus ideas: poner en blanco y negro de qué se quiere comunicar y evitar perder el objetivo del mensaje ante una eventual abundancia de información disponible.

Si se desea informar sobre la contaminación, ¿cuál es la idea principal?

Si la idea principal es informar que “la contaminación atmosférica en las ciudades se ha incrementado”, ¿cuáles son las 3 o 5 razones por las cuales se afirma que se ha incrementado?

Si la idea principal es convencer en que “se debe invertir en transporte público como medida para combatir la contaminación”, ¿cuáles son las razones que dan soporte a que el transporte público es opción, y cuáles son las pruebas o datos que soportan que esta medida reducirá la contaminación y que dicha reducción es significativa?

En todos los casos, el ejercicio, hasta esta fase, es hacer el esfuerzo de generar frases o enunciados sencillos.

2. Evaluar, de inicio, la fortaleza del argumento; con solo leer esas 4 o 5 líneas que lo conforman se puede saber si las razones justifican la idea principal, son suficientes para lograr el objetivo de informar, persuadir, vender, etc.
Si desde este punto, el argumento no es fuerte, se pueden buscar otras razones de mayor peso antes de consumir tiempo en desarrollar premisas débiles.

Las premisas o razones son puntos clave que la audiencia debe entender y recordar para que el mensaje tenga éxito. Estos puntos deben mencionarse al inicio de la presentación, reforzarse textualmente o con base en datos que los soporten durante el desarrollo, y volver a mencionarse durante el cierre o conclusión de la exposición. Sin esto, la audiencia puede perderse en detalles menos importantes y no comprender del todo el mensaje.

El patrón no es otra cosa que el orden en que se elige presentar la información. Según la estrategia diseñada y el argumento de la presentación, se debe seleccionar el orden o patrón que sea más adecuado.

Los patrones más comunes son los que se muestran a continuación:

Nombre	Características
Cronológico	Se ordena por presente-pasado-futuro, o primer-segundo-tercer paso
Causal	Se desarrolla la idea desde su causa hacia sus efectos o resultados de dicha causa
Secuencia Monroe	Llamar la atención Mostrar una necesidad Presentar una solución Visualizar los resultados de implantar la solución Solicitar la toma de acción para implantar la solución
Familiaridad-aceptación	Se comienza con lo que la audiencias sabe o cree, y de ahí se mueve hacia la propuesta
Problema- solución	Se plantea un problema, para luego desarrollar un plan para resolverlo
Método de eliminación	Se muestran posibles soluciones a un problema, para ir eliminando una por una hasta quedar con una sola.
Sándwich	Tiene 3 fases: Iniciar enfatizando las ventajas Evaluar de manera realista los riesgos Reforzar los beneficios mostrando como estos sobrepasan los riesgos, demostrando cómo estos últimos pueden minimizarse, y cómo la resistencia al cambio puede atenuarse.

La elección de un patrón puede modificar el argumento, sobre todo en el orden en que se presenten las premisas. Por ejemplo, en la secuencia Monroe, algunos expositores eligen utilizar las premisas o razones más fuertes a fin de llamar la atención:

Si se busca persuadir sobre la necesidad de castigar a las empresas que tiren desechos químicos a los ríos, una de las premisas más fuertes pueden ser los efectos de la contaminación de los ríos en la salud. Para llamar la atención de la audiencia, se pueden poner imágenes de ríos contaminados, personas con enfermedades en la piel, junto con datos duros o estadísticos sobre el número de personas afectadas, el impacto ambiental, etc.

El uso de transiciones: La mayoría de las personas necesitan ver un orden o estructura en las presentaciones; poder identificar con facilidad cuando se cambia de un tema a otro. Esto se hace con el uso de transiciones, las cuales pueden ser marcas, filminas, señales, cambios de color –para el caso de presentaciones con apoyos visuales- que indican al receptor que viene un nuevo tema.

El expositor también debe hacer transiciones verbales –independientemente de la presencia o ausencia de apoyos visuales-, tanto con el tono de voz, silencios y frases diseñadas especialmente para ello.

Lo ideal es terminar una sección o tema con algo que se desee que la audiencia recuerde –las personas suelen recordar lo último que escuchan de un tema y de la presentación en general-, y hacer una pausa (silencio) y continuar diciendo algo similar a:

“Bien, ya hemos revisado los efectos en el ecosistema que traen consigo la contaminación de los ríos, ahora pasaremos al tema sobre las consecuencias de este fenómeno en la salud”.

Las transiciones, además de evidenciar un cambio de tema, también pueden utilizarse como refuerzo de las premisas o datos clave, a fin de asegurarse que la audiencia recuerde la información importante. Esta recapitulación debe ser breve, y se recomienda hacerse cuando hayan transcurrido dos terceras partes de la fase de desarrollo de la exposición.

Como se mencionó en párrafos anteriores, las premisas deben mencionarse 3 veces durante la presentación: la primera durante la introducción, la segunda a dos terceras partes del desarrollo, y por último, en la conclusión.

La conclusión

Es un hecho comprobado que las personas recuerdan sólo el 20% de los que escuchan o leen. Gran parte de este porcentaje lo ocupan dos cosas: la primera impresión y lo último que se dice (conclusión); el resto suelen ser datos duros o imágenes que hayan llamado la atención de la persona. Por lo tanto, la introducción y la conclusión son las partes más importantes de la presentación.

La introducción es la primera impresión, y esto no implica sólo la imagen y actitud del presentador, sino también lo que se dice durante el primer minuto. Si durante ese primer minuto no se capta la

atención o interés de la audiencia, esta no tendrá motivo alguno para atender el resto; podrá estar presente físicamente, pero su atención estará en otra parte.

Un error muy común en los expositores, es creer que la audiencia tiene la obligación de escuchar lo que dice, o que esto se da por sentado; incluso reaccionan de manera hostil cuando alguien del público le hace preguntas sobre datos o información que se mencionaron durante la presentación. Sin embargo, el hecho de que esto ocurra demuestra el fracaso del expositor, sea porque no le dio motivos para seguir la presentación, porque el orden de las ideas fue confuso, o porque no se reforzaron los datos clave (premisas), o porque no se hizo una buena conclusión.

Una buena conclusión suele ser aquella que reúne dos cosas:

1. Resume las ideas principales, lo que textualmente implica enunciar el argumento (idea principal y premisas). Como por ejemplo:

“Dada la evidencia mostrada, es indispensable modificar el proceso de producción, mediante la reorganización de la estación B1, la instalación una banda transportadora entre la zona de inventario y de ensamble, y mandar maquilar las piezas F; a fin de poder revertir en parte la pérdida de mercado de 9% e incrementar al menos 5% de utilidades”.

La recapitulación, ayuda a la audiencia a recordar y ordenar la información obtenida, para su mejor comprensión y retención. Si al público sólo se le da información, tras información y no se hace un cierre, sólo recordará los últimos datos expuestos y no el resto de la presentación.

Si en el ejemplo de la contaminación de los ríos, se utilizó una imagen de un niño con erupciones en la piel junto con una cifra de impacto, es probable que la persona la recuerde si al final de la exposición se menciona nuevamente que:

“se deben tomar medidas serias para combatir la contaminación de los ríos, dado que genera enfermedades cutáneas en las personas...”

2. Utiliza una frase de cierre que detone en la audiencia aquello para lo que la presentación fue diseñada. Es decir, si el objetivo era persuadir, la frase final debe invitar a la acción; si el objetivo era sensibilizar, se puede cerrar con una frase que invite a la acción o a la reflexión; si es informar, se puede hacer una invitación a acercarse al expositor en caso de mayor información.

IDEAS QUE PUEDEN SERVIR PARA LA INTRODUCCIÓN O LA CONCLUSIÓN
--

Las siguientes son ideas para generar frases que puedan servir de introducción o cierre, dependiendo de los objetivos (reacciones y actitudes) que se deseen conseguir de la audiencia como consecuencia de la presentación.
--

Hacer una pregunta

Contar una historia/anécdota chusca o dramática (según el caso)

Utilizar imágenes

Lanzar un reto

Apelar a los intereses de la audiencia (Ej.: todos soñamos con...; a todos nos interesa...; nadie está en contra de...)

Hacer referencia a un hecho reciente

Hacer referencia o retomar a un expositor anterior
--

Solicitar alguna acción específica a la audiencia (Ej.: en una plática sobre manejo del estrés, solicitar a la audiencia que se ponga de pie y haga algún ejercicio o movimiento para probar que en ese momento tienen músculos tensos).
--

EVIDENCIAS

Ya se ha mencionado en diversas ocasiones en este documento, la palabra “credibilidad”. La credibilidad se obtiene principalmente por tres cosas: qué se dice, cómo se dice y quién lo dice.

Pilares de la credibilidad y los elementos de una presentación:

- Las evidencias y reforzamiento son el “qué se dice”
- La estructura, estilo de la presentación y actitud del expositor constituyen el “cómo se dice”
- El expositor y su imagen personal es “quién lo dice”.

Estos tres pilares de la credibilidad en las presentaciones se combinan para lograr el objetivo de la presentación; con sólo uno que falle, el resultado estará lejos de ser el deseado.

El sustento o evidencias es aquella información de fuentes válidas y confiables que soportan las premisas o razones sobre las que se sostiene la idea principal de toda la presentación.

Si una premisa afirma que la falta de capacitación de los maestros es causa del bajo aprovechamiento escolar, la evidencia serían los resultados de un estudio donde se compare el rendimiento escolar de alumnos con profesores capacitados, con los de aquellos que no tienen profesores capacitados. Para demostrar los efectos de cierto medicamento en los pacientes, se podrán mostrar imágenes tejidos con y sin el efecto del medicamento, comparaciones de estudios clínicos e historiales de pacientes.

En resumen, el sustento es la evidencia de que lo que se afirma es verdad, es la demostración de lo que se dice a fin de que a la audiencia no le quede duda sobre lo que sostenemos.

Las evidencias se agrupan en 4 tipos:

- Ejemplos
- Estadísticas
- Imágenes
- Testimonios

Ejemplos

Situaciones específicas que ilustran alguna afirmación o que la clarifican.

Para que los ejemplos funcionen, se debe recurrir a situaciones que sean bien conocidas por la audiencia. Por ejemplo: si se va a hablar de corrupción empresarial, un ejemplo perfecto para ello es el caso de sobornos a autoridades mexicanas por parte de Walmart.

Se debe cuidar el no desviar la presentación demasiado hacia el ejemplo, haciendo referencia hacia el aspecto específico de la situación que queremos resaltar. Es decir, no contar completa la anécdota de Walmart, sino solamente en aquello que nos sirve de la situación.

Estadísticas

Datos duros que expresan relaciones de magnitud, tendencias, y segmentos.

Se debe cuidar que los datos estadísticos estén bien ordenados y presentados de manera fácil de visualizar y comprender para la audiencia. Lo mejor es presentarlos con gráficos, o en su defecto, en tablas de 5 x 5 máximo. El presentar tablas grandes o listados de datos, genera dos reacciones muy comunes en la audiencia:

- 1) que ignoren la información
- 2) concentren su atención en interpretar la tabla o ver cada una de las cifras, en lugar de atender lo que dice el expositor.

Las evidencias son soporte, no protagonistas. Si de manera deliberada se desea que algún dato sea protagonista, entonces el expositor debe hacer una pausa y guardar silencio mientras la audiencia reflexiona sobre esta:

“Les invito a ver el siguiente cuadro que muestra las afectaciones más comunes de la violencia intrafamiliar”; se guarda silencio por algunos segundos antes de retomar la exposición.

Imágenes

Bien se dice que una imagen dice más que mil palabras.

Las imágenes son un sustento muy poderoso. Los seres humanos son más visuales que auditivos y recuerdan mucho mejor las imágenes que lo que escuchan. Si se habla de maltrato animal y se quiere sensibilizar o persuadir a la audiencia sobre el problema, el mostrar imágenes demostrativas hará muy bien el trabajo.

Para hacer aún más poderosas a las imágenes, se pueden mezclar con estadísticas: fotografías de animales maltratados sobre las que aparezcan estadísticas que muestren el tamaño del problema. Lo anterior da contundencia a la premisa, o al argumento en sí.

Sin embargo, se debe cuidar el no saturar de imágenes a la audiencia, una o dos imágenes ilustrativas del caso son más que suficientes, de lo contrario, la exposición puede tornarse aburrida, e incluso generar rechazo en caso de que las imágenes sean demasiado perturbadoras.

Testimonios

Son las opiniones y conclusiones de otros, particularmente expertos en el tema; o bien, personas que por situaciones particulares tengan una opinión válida y relevante para la exposición.

Un típico ejemplo de testimonio de un experto sería la opinión de un psicólogo sobre los efectos de la violencia intrafamiliar en los niños.

Como ejemplos de testimonios de no expertos están:

- entrevistas a emprendedores sobre los servicios que reciben de las incubadoras
- el sentir de beneficiarios de programas sociales

- la opinión de madres solteras sobre las condiciones laborales que viven

Los testimonios pueden aparecer por escrito en una presentación, pueden ser leídos por el expositor, presentados en video, o incluso ser dados en persona por el entrevistado durante la presentación.

Si se hace por escrito o el expositor lo lee, se debe tomar en cuenta que algunos miembros de la audiencia pueden mostrarse incrédulos sobre dicho testimonio, dado que lo que hace poderoso a este recurso, es el ver y escuchar a la persona. Dado lo anterior, se debe procurar que el testimonio se haga en video o en persona.

Los testimonios en video, no deben durar más de medio minuto a fin de no perder la atención de la audiencia. Los testimonios en persona, son de mayor impacto, y pueden durar más sin embargo, se deben considerar los siguientes riesgos:

- El invitado puede tomar más tiempo del asignado en su intervención
- Las habilidades de comunicación del invitado pueden provocar ruidos o distracciones, e incluso hacer incomprendible el mensaje. Por ejemplo: algunas personas con niveles educativos bajos pueden provocar risas en la audiencia dada su forma de hablar, o bien, cantinflear y no aportar nada significativo a la discusión.
Sólo se debe recurrir a este recurso cuando la persona tenga las habilidades necesarias para hacer una intervención breve
- El impacto causado en la audiencia puede ser tal que solicite más tiempo de participación del invitado, desvirtuando los objetivos de la presentación y consumiendo tiempo.

Los testimonios personales son muy poderosos, pero dado lo anterior sólo deben ser utilizados cuando la experiencia del invitado sea la premisa principal o más importante del argumento. Si se está en este caso, se sugiere que toda la presentación gire en torno de 2 o 3 invitados máximo, con testimonios complementarios. Por ejemplo, si se busca sensibilizar sobre la trata de personas, se puede:

- Llevar a 3 personas que la hayan padecido, cuyas experiencias representen 3 formas distintas de padecer el problema, o bien;
- Invitar a una víctima, a uno de los padres de familia y a un psicólogo que juntos den un panorama completo del problema.

Naturalmente en estos casos, el expositor sólo se ocupa de la introducción y cierre, y participa como moderador en el desarrollo de la presentación que es prácticamente la intervención de los invitados.

Lo más efectivo en una presentación, es utilizar los 4 tipos de evidencia. La mezcla de estos dependerá de los objetivos de la exposición y al tipo de público al que se dirige. No hay que olvidar que las personas sólo recuerdan el 20% de lo que escuchan o leen, por lo que el uso oportuno de una imagen, de un testimonio, de un ejemplo o de una estadística aumentan la posibilidad de que la audiencia recuerde la información que requerimos para lograr el propósito de la exposición.

ESTILO

Tomando en cuenta la estrategia, estructura y evidencias que se quieren utilizar, lo siguiente que debe considerar el expositor es el estilo de la presentación.

El rol que juega el estilo de la presentación es mantener la atención de la audiencia y ayudarle a comprender y retener el mensaje.

Uno de los pilares de la credibilidad es el “cómo se dice el mensaje”; no importa si tenemos las evidencias más contundentes y el argumento más sólido; si la manera en cómo se comunica no es la adecuada, el público perderá el interés o simplemente no entenderá el mensaje.

El estilo de la presentación implica 2 cosas:

- el medio de transmisión, y
- el tono o aproximación del mensaje

El medio por que cual se transmitirá el mensaje

¿Se usarán paquetes computacionales como Power point, Prezi o Flash, o en su lugar se utilizarán objetos o medios impresos? ¿La presentación será simplemente un video o los testimonios de personas presentes en el lugar de la exposición? ¿Se hará una demostración o un performance?

Naturalmente el medio depende en mucho de la audiencia y los objetivos de la presentación, pero la meta a lograr es la trasmisión adecuada del mensaje y mantener la atención.

Difícilmente un grupo de adolescentes se sentirá motivado a seguir una presentación de Power Point llena de datos y sin imágenes.

Por el contrario, un grupo de académicos en un congreso podrá sentirse ofendido si un expositor hace un performance, si la presentación es sólo un video o testimoniales.

Nuevamente tomar en cuenta las expectativas de la audiencia, es crucial.

El tono o aproximación del mensaje

Hay dos tipos de aproximaciones a un mensaje: el negativo o el positivo.

Una aproximación negativa implica dar información negativa a la audiencia para sobre eso invitar a la acción.

Por ejemplo, si se busca motivar el uso del condón, una aproximación negativa sería centrarse en exponer las consecuencias negativas de no usarlo: embarazos no deseados, enfermedades de transmisión sexual, etc.

El objetivo es detonar una acción vía infundir miedo: “si no quieres padecer A, entonces haz B”.

La aproximación positiva es mostrar los efectos positivos de hacer o no hacer algo.

Volviendo al ejemplo del uso del condón, una presentación con aproximación positiva se enfocaría a mostrar parejas que viven plenamente su sexualidad, jóvenes que logran sus objetivos profesionales por estar sanos, padres de familia felices por tener los hijos que desean en el momento en que desean.

El objetivo es lograr un efecto aspiracional en el público a fin de motivar el uso del condón por sus beneficios y no por lo que evita: “si quieres disfrutar de A, entonces haz B”.

Naturalmente la decisión sobre el tono o aproximación depende nuevamente del tipo de audiencia, y en mucho de la personalidad del expositor. De nada sirve una aproximación positiva si el expositor se siente más cómodo o más identificado con una exposición negativa.

Desgraciadamente, estamos muy acostumbrados a recibir mensajes en tono negativo porque está comprobado que el miedo es muy efectivo para llamar a la acción inmediata. El problema es que esta reacción, a pesar de ser de mucha intensidad, es de corto plazo y de única ocasión.

Por ejemplo, se puede hacer que por miedo un joven utilice el condón, pero con una vez que no lo use y no vea los efectos negativos de forma inmediata, puede tomar la típica actitud de “a mí no me va a pasar” y prescindir del uso del preservativo.

No importa cuántos mensajes con aproximación negativa vuelva a recibir posteriormente, difícilmente volverá a atenderlos.

En cuanto a los mensajes positivos, si bien deben vencer la barrera del escepticismo y del cinismo, son mucho más poderosos en el sentido de que la motivación que generan para actuar es de más largo plazo. La motivación para lograr algo por lo general permanece por más tiempo, que aquella para evitar algo.

Por ejemplo, un joven se sentirá más motivado para estudiar por la expectativa de mejora en su nivel de vida y las posibilidades que esto le trae, que por el miedo a no encontrar empleo.

¿Cuántos estudiantes mencionan que estudian una maestría por miedo a no ser elegibles para ascensos o a no encontrar empleo? Si los hay, pero son los menos, y suelen ser personas que hacen el mínimo indispensable para aplacar sus miedos o sentirse seguros.

Otro ejemplo sería motivar a jóvenes a poner un negocio bajo el argumento como:

“el mercado laboral está muy competido y tal porcentaje de alumnos no encuentran trabajo”

¿Qué tipo de negocio iniciará un joven motivado por miedo cuando una de los atributos de los emprendedores exitosos es la motivación por el logro? Un inversionista apoya a emprendedores que transmiten la pasión y compromiso que tienen por su proyecto, ¿qué pasión y compromiso puede transmitir alguien motivado por el miedo?

Antes de elegir una aproximación negativa, el expositor debe meditar si este tipo de reacciones – de hacer lo mínimo indispensable para evitar un castigo o cualquier consecuencia negativa- es la que quiere de su audiencia.

Las aproximaciones negativas son útiles sólo en dos situaciones:

1. Cuando se requiere una respuesta inmediata y de corto plazo, como por ejemplo, buscar donativos o voluntarios para alguna causa.
2. Cuando el tema o la audiencia requieren una sensibilización inicial y posteriormente motivación a la acción con una aproximación positiva. En este caso, la aproximación negativa sólo se utiliza como herramienta de sensibilización. La estructura o patrón “problema-solución”, es un ejemplo de lo anterior.

Las aproximaciones positivas se utilizan cuando:

1. El objetivo de la presentación es motivar y generar una reacción positiva u optimista en la audiencia
2. Cuando se requiere generar un cambio de actitud a largo plazo en la audiencia, como por ejemplo, motivar a un grupo de jóvenes a estudiar, o a empleados a hacer una licenciatura ejecutiva.

El papel de los apoyos visuales

El tono y medio elegidos, determinan el tipo de apoyos visuales a utilizar. En una aproximación negativa las imágenes a utilizar mostrarán escenas desagradables, a diferencia de las que se mostrarían en una aproximación positiva.

Si se elige hacer una presentación de power point o flash, los colores a utilizar serán muy distintos si la audiencia es un grupo de hombres de negocios, que si son adolescentes.

FUNCIONES DE LOS APOYOS VISUALES por Osborn, M. y Osborn, S. (1991)

Hace una presentación 50% más recordable Hace más clara información compleja o detallada Hace ver al expositor como más profesional y mejor preparado Incrementa la velocidad con que la audiencia toma decisiones Disminuye el tiempo de transmisión del mensaje en un 28% Hace el mensaje 43% más convincente
--

Al diseñar apoyos visuales, se debe considerar lo siguiente:

- Si aporta algo a la presentación o es sólo un adorno
- Si presenta la información de la forma más simple y comprensible
- Si es lo suficientemente visible
- Si las tablas, gráficas y cuadros son sencillos, visualmente atractivos y concisos
- Si son suficientemente variadas para evitar el aburrimiento o que la audiencia las vea como una sola

Lo que debe evitarse en los apoyos visuales

En las letras:

- No utilizar letras negras en fondos oscuros
- Las letras rojas sólo deben utilizarse para remarcar alguna cifra o palabra, mas nunca en frases completas y mucho menos en párrafos
- Las letras amarillas, rojas o verdes son extremadamente desagradables en términos visuales y lastiman la vista del espectador

En los fondos:

- Evitar fondos rojos, verdes, cafés, amarillos, azul eléctrico o negro

- Los fondos blancos cansan la visión de la audiencia, por lo que es preferible utilizar azul oscuro o gris oscuro. Si no se puede evitar utilizar fondos claros, se recomienda utilizar beige o hueso
- En presentaciones de negocios lo ideal es utilizar los colores de la empresa, a fin de ir acorde a la imagen corporativa

Diseños de fondos:

- Procure hacer su propio fondo, sobre todo en presentaciones de negocios. Si su empresa u organización tiene logotipo, utilícelo. Si no tiene las herramientas para hacer su propio diseño, trate de personalizar lo más posible las plantillas existentes en los paquetes computacionales.
- El objetivo es evitar que alguien de la audiencia, al ver su presentación diga “Ah! Ese mismo fondo es el que utilicé en una presentación”.

Movimientos o animaciones:

- Los movimientos o animaciones deben cumplir una única función: apoyar a la presentación. El movimiento da dinamismo, ayuda a mantener la atención, pero en exceso o colocados en el lugar erróneo pueden generar cansancio o distracción.
 Por ejemplo, las presentaciones hechas con el programa Prezi, son muy dinámicas y permite mucha innovación, sin embargo, demasiado movimiento hace que la audiencia se pierda e incluso se maree.
- Una ilustración con movimiento en power point es ideal si esta es parte del argumento, como por ejemplo, hablar de equilibrio en las relaciones colocando una ilustración de un sube y baja o de una balanza. La condición es que la animación tenga un máximo de 2 movimientos y sea repetitivo, de lo contrario, la audiencia le pondrá más atención a la imagen que a lo que el expositor dice.
- Las animaciones son ideales cuando el tono de la presentación es relajado o informal, cuando la audiencia es joven o el contexto es poco formal. Si se utilizan en reuniones de negocios o de inversionistas, una animación esporádica y bien colocada puede ser de utilidad; pero más de una puede mandar el mensaje de poca seriedad a la audiencia.

La cantidad de información:

- Las presentaciones en Power Point, rotafolios o pósters no son acordeones o apuntadores del expositor. Si el expositor requiere de lo anterior, es mejor que utilice tarjetas.
- Los apoyos visuales deben incluir frases cortas, listados de no más de 6 datos, tablas de 6 x 6 máximo, esquemas visibles, no más de 2 imágenes y evitar los párrafos. Sólo se puede utilizar un párrafo cuando se trate de una cita, y esta no debe pasar de 5 renglones.

El violar cualquiera de estas recomendaciones hace que el espectador se sature e ignore el apoyo visual, o concentre su atención en ver la información y no en lo que el expositor dice. Si la información que se debe presentar es muy detallada, es mejor agregar hipervínculos o cartelones que se puedan colgar o colocar al lado del apoyo principal y luego volver a este.

REFORZAR

La mayoría de las presentaciones terminan con una sesión de preguntas que tiene como fin dar la oportunidad a la audiencia de clarificar información, solicitar información adicional, y expresar opiniones. Nuevamente hay que recordar que la gente recuerda lo primero y lo último que escucha, y esto último para la mayoría de los asistentes es la sesión de preguntas.

El gran error que comenten los expositores es no considerar la sesión de preguntas como parte de la exposición, y por lo mismo no se preparan para ella. Una mala sesión de preguntas puede arruinar toda la exposición.

El objetivo de una sesión de preguntas, tanto para el expositor como para la audiencia, es reforzar o complementar la información, y para lograr esto, se debe hacer lo siguiente:

1. Preparar las posibles preguntas que la audiencia pueda hacer
2. Prepararse para lo inesperado
3. Mantener control de la situación

Preparación de preguntas

Todo expositor competente, que conoce bien su tema, sabrá identificar puntos o temas en los cuales la audiencia puede tener inquietudes, datos que puedan no ser del todo comprensibles, o que generen cierta incredulidad o duda.

Por ejemplo:

¿Cuál es la fuente de la cual obtuvo tal dato?

¿Cuál es el grado de confianza en el estudio que expuso?

¿Cómo se recopiló la información del estudio de mercado presentado?

Al diseñar la exposición siempre hay detalles que se quedan fuera, porque es virtualmente imposible tratar a fondo todos los aspectos de un tema o situación. Estos detalles también son preguntas potenciales.

El reto para el expositor es hacer una lista de todas las posible preguntas, que pueda tener la audiencia, iniciando por los detalles que quedaron fuera por cuestión de tiempo, seguido por las posibles objeciones. Lo que sigue, es preparar respuestas para dichas preguntas, ya sea en tarjetas (pues no se trata de un concurso de memoria, sino de una exposición), o incluso en cuadros, filminas o apoyos visuales adicionales.

Prepararse para las posibles preguntas ayuda al expositor a dominar aun más el tema, y lo muestra como alguien profesional ante la audiencia. Quizá algunos asistentes no compren la idea o mensaje –siendo un hecho que es imposible convencer al 100% de los asistentes-, pero respetarán al expositor y lo tomarán como alguien a quien ha valido la pena escuchar.

El no prepararse para la sesión de preguntas, tira por la borda lo logrado hasta el momento y genera comentarios indeseables como:

“se aprendió muy bien lo que nos venía a decir, pero sólo eso”; o,

“no domina el tema”.

Este tipo de opiniones son lo último que el expositor desea.

Prepararse para lo inesperado

Lo inesperado puede ir desde preguntas sobre aspectos del tema que jamás se consideraron -o que refutan el argumento principal del expositor-, hasta actitudes hostiles de parte de uno o varios miembros de la audiencia. Ante estas situaciones lo último que debe hacer un expositor es:

Evitar mentir o improvisar sobre ese tema que no consideró

El lenguaje corporal de alguien que sabe de lo que habla es muy distinto al de quien está improvisando. La primera reacción ante esta situación es de incomodidad. No importa si el expositor es un actor consumado y simula que sabe de lo que habla; ante la sorpresa el cuerpo reacciona antes de que la mente pueda controlarlo.

Es mucho más sincero y menos dañino aceptar abiertamente que no se consideró algún punto o tema, que tratar de engañar a la audiencia. La credibilidad alcanzada puede dañarse con estas actitudes.

En todo caso el daño será menor si el expositor simplemente dice:

“gracias por su comentario, no había considerado este punto y desde luego lo incluiré en el proyecto para fortalecerlo”

Otra alternativa, siempre y cuando las capacidades de improvisación del expositor sean sólidas, podría ofrecer en ese momento alternativas de mejora del proyecto o situación que consideren la contribución del miembro del público, y la final agradecer la aportación. Con esto último, el presentador, no sólo salva su credibilidad, sino que además muestra apertura, inteligencia y convierte al público en su aliado. Incluso esto puede motivar a otros miembros de la audiencia a hacer más aportaciones que enriquezcan el tema, debate o proyecto; bajo este escenario el expositor sale ganando.

Evitar invalidar o minimizar los comentarios del público

Algunos presentadores creen que poseen la verdad sobre el tema y son incapaces de ver otras formas de ver una situación. Una actitud así sólo convertirá a la audiencia en enemiga del expositor, o simplemente lo ignorarán y se marcharán. Nadie puede ser persuadido, informado, motivado o sensibilizado por alguien que sólo comunica en una sola vía y considera ignorantes a su público.

Si el expositor no está de acuerdo con lo que el espectador le dice o sabe que la postura es este último está errónea o infundada, lo más sensato es: pedirle amablemente que clarifique su postura. Si el argumento del espectador es equivocado, al pedirle que soporte su postura tarde o temprano de dará cuenta que la razón está del lado del expositor.

Por ejemplo, hay personas que no consideran víctimas a las jóvenes que sufren explotación sexual. Si se pide a la persona que explique por qué considera que no

son víctimas, seguramente saldrán a flote prejuicios u opiniones desinformadas como: creer que las jóvenes pueden escapar fácilmente de esa situación o que desde un inicio estuvieron de acuerdo en hacerlo.

Si el expositor está bien informado sobre el tema podrá explicarle a su interlocutor lo que hacen los tratantes para evitar que las jóvenes escapen, o los engaños que utilizan para involucrarlas; incluso puede exponer el contexto social, educativo y psicológico que hace que una persona caiga en esa situación.

Si el expositor cae en el error de minimizar o invalidar un comentario equivocado de la audiencia, no sólo se mostrará descortés, sino que el clima que resulta no abona en nada al logro del objetivo de la presentación. Si en lugar de ello se clarifica la postura y se da más información al público, el mensaje se refuerza. No hay que olvidar que el objetivo de la sesión de preguntas es reforzar el mensaje.

Evitar enojarse o pelearse con la audiencia

Hay miembros de la audiencia que por razones particulares desean retar abiertamente al expositor. Algunos inversionistas o sinodales atacan de manera deliberada al presentador con frases como “tu propuesta es una tontería”; “lo que dice no tiene sentido”; precisamente para ver si este es capaz de mantener la calma. Otros asistentes, simplemente hayan divertido o terapéutico llevar al límite a una persona, o hacerle pasar un mal rato. Cuando esto ocurre, lo último que debe hacer el expositor es regresar la agresión, lo mejor es:

1. Responder parafraseando la objeción: “si escuché bien, usted afirma que mi propuesta es una tontería”.
Si el interlocutor ratifica su postura entonces, continúe con lo que señala el siguiente punto.
2. Pídale que sustente su postura: “por qué la considera una tontería” o bien “que sugiere usted que deba ser modificado para que deje de ser una tontería”.

Cuando se pide clarificar una postura a alguien cuyo objetivo es distinto a contribuir, la mayoría de las personas desistir. Dado que el expositor no reacciona de la forma que esperada por el agresor, se pierde la motivación para continuarla.

Por lo general la reacción de estos individuos es callarse o limitarse a decir algo similar a:

“no sé cómo se mejoraría, lo que sé es que es una porquería”

Si esto ocurre, el expositor puede terminar con un cierre amable del incidente diciendo algo como:

“su opinión para mejorar mi proyecto es muy importante para mí, y con gusto si desea que tratemos el tema al final de la sesión, con gusto lo escucharé”

Otra posible agresión puede ser hacer un chiste o mofa de la actitud, atuendo, edad o género del expositor. Ante estas situaciones lo mejor es ignorarla, o si el resto de la

audiencia la celebra, agradecer sinceramente al interlocutor por su interés en poner un poco de humor a la sesión, e inmediatamente dar la palabra a otra persona. Algunos de los retos o bromas que lance el interlocutor requerirán algún tipo de respuesta, el expositor deberá responderla de modo que, sin ser brusco, concluya el asunto.

3. Dialogue: Si se trata de alguien que genuinamente tiene una aportación que hacer, dará argumentos válidos sobre lo que está mal el proyecto. En este caso el expositor deberá anotar las observaciones y comenzar una dinámica de intercambio de ideas con dicho interlocutor. De esta forma, en lugar de mostrarse ante el resto de la audiencia como alguien a quien un espectador ha hecho trizas su propuesta, se verá como alguien que acepta opiniones y que sabe tratar con las agresiones de manera efectiva.

Mantener el control de la situación

Una manera de evitar situaciones de sorpresa o reto, es controlar el flujo de preguntas mediante tarjetas. Esto sólo puede hacerse en auditorios con audiencias grandes y con el apoyo de algún colaborador o edecán que pase las tarjetas, las recopile y posteriormente las clasifique y filtre. Esto le da control al expositor sobre las preguntas que desea responder, sin embargo, puede dar la impresión de querer evitarse temas preguntas incómodas de manera deliberada, si no se aclara el criterio por el cual se descarten ciertas preguntas. Naturalmente, esto genera reacciones negativas en la audiencia.

Para lo anterior, vale la pena que el expositor aclare el criterio para la selección de preguntas:

- Se responderán las preguntas que más se repitan
- Por cuestiones de tiempo se responderán aquellas preguntas que requieren una respuesta sencilla.

Para las preguntas que se descarten, lo mejor es indicar algún medio por el cual se les dará respuesta así como la fecha en que podrán consultarlas. Dependiendo del foro, esto puede hacerse con los organizadores del evento, ofrecer un blog para consultar las respuestas, o bien enviarlas por correo electrónico.

Lo importante sobre este rubro, es no dejar las preguntas sin responder. El expositor no puede saber si detrás de una pregunta no respondida está un promotor o detractor potencial cuya ayuda o reacción negativa, puede detonarse a partir de la atención que se dé a la pregunta planteada.

Hay contextos en los que, dado el tema y la audiencia, la fase de preguntas corre el riesgo de volverse una sesión de catarsis.

Por ejemplo, en proyectos sociales algunos miembros del público ven en la sesión una oportunidad para contar sus historias, exponer sus quejas, o tratar temas que nada tienen que ver con el objetivo de la presentación.

En ocasiones, el nivel educativo de la audiencia hace difícil que las preguntas o aportaciones sean concretas o claras. Si algo así ocurre, el expositor habrá perdido por completo el control sobre el evento. Aquí nuevamente entra en juego el conocer a la audiencia y diseñar una estrategia de presentación con base en ello.

Se debe tomar en cuenta que no todas las audiencias saben llevar de manera efectiva una sesión de preguntas o una exposición, dada su edad, disposición, o nivel educativo. Por otro lado, no todas las exposiciones tienen que ser formales, con una persona al frente hablando y los demás escuchando. Se puede enviar un mensaje a través de dinámicas, juegos de roles, videos o cualquier otra actividad lúdica, ideal para audiencias inquietas o con problemas de manejo de información. Para estos casos, parte de la dinámica puede ser no exponer, sino dejar que la audiencia sea quien hable, hagan las propuestas, y el expositor se convierta en un facilitador. Sea vender algo, informar o persuadir, hay contextos en los que es mejor dejar que la audiencia sea quien descubra el problema, se informe o se convenza. Lo peor es tratar de forzarlos a escuchar y tener un comportamiento que no es esperable u óptimo para dicha audiencia.

La comunicación es una habilidad crítica de todo gerente. Por lo mismo, todo gerente competente debe ser capaz de crear y transmitir mensajes de manera eficiente. Los 5 elementos básicos de una presentación: estrategia, estructura, evidencias, estilo y reforzar, conforman una herramienta útil para diseñar el mensaje adecuado a los objetivos, audiencia y contexto; en un orden, tono y con apoyos visuales que potencien su comprensión y recordación; y reforzando el mensaje con una adecuada interacción con el público en la sesión de preguntas.

BIBLIOGRAFÍA

Whetten, D.A.; Cameron, K.S. (2002) *Developing Management Skills*. Fifth Edition. USA: Prentice Hall

Puchol, L. (2006) *Hablar en público. Nuevas técnicas y recursos para influir en la audiencia en cualquier circunstancia*. Tercera Edición. España: Díaz de Santos.