6

La buena gestión del tiempo

LA *CHARLETA* DEL ASCENSOR (*ELEVATORS PITCH*)

Esta historia es una parábola. Sobre la importancia del control del tiempo para no perder el nuestro y no hacérselo perder a los demás. **Solo tenemos una oportunidad para causar una buena primera impresión**. Si nos equivocamos podremos rectificar más adelante. Pero claro... ya no será la primera impresión.

El relato nos lleva a un rascacielos. Es la sede de una gran compañía y también una representación gráfica del poder: cuanta más importancia dentro de la estructura jerárquica de la corporación, más arriba está el lugar de trabajo.

El primer protagonista se llama Bill y trabaja en el departamento económico-financiero. Le acaban de ascender y su nueva ubicación está en la planta 15, más o menos hacia la mitad del edificio. Está muy contento puesto que la mejora incluye plaza de garaje para su automóvil. Es una plaza pequeña, ubicada en el último de los tres sótanos destinados a los coches que tiene el rascacielos. *Bill* está muy contento puesto que antes se veía obligado a utilizar el

© Ediciones Morata, S. L.

transporte público para llegar desde su casa en las afueras hasta la sede de su empresa.

Bill llega cada día muy temprano. Aparca, se monta en uno de los ascensores del rascacielos y sube hasta su planta. El ascensor tarda unos veinte segundos en realizar ese trayecto. A Bill le preocupa un asunto que poco tiene que ver con el ascensor o con su coche. Cree que ha encontrado una solución muy buena para un problema de su departamento y no hay forma de que su jefe directo le preste atención:

— *No toca, no me viene bien, no está terminado, no es prioritario, me tengo que ir...*

Es como si Bill viviera dentro de una enorme bóveda: lanza su propuesta hacia arriba y el techo se la devuelve una y otra vez. Sueña un encuentro "casual" con uno de sus máximos superiores para poder contar su idea.

El segundo protagonista de nuestra historia es John. Se trata del CEO de la compañía. No manda más, porque no se puede. Llega en su flamante coche que el chófer aparca en la mejor plaza reservada con su nombre. Los guardaespaldas le abren la puerta del automóvil y se dirige a su ascensor privado. Como no podía ser de otra forma sube a su despacho ubicado en la última planta.

Pero esta mañana ha ocurrido algo. Cuando Bill se ha montado en el ascensor en la tercera planta del garaje iba solo. La puerta se ha abierto dos plantas más arriba, en la primera del garaje. Y de repente... ¡ha subido John! Su elevador privado se ha estropeado y ahora están ambos cara a cara en un espacio cerrado. Bill se queda algo impresionado pero al mismo tiempo siente que aquel encuentro puede ser productivo... si se arma de valor y aprovecha la ocasión.

— *Está es mi gran oportunidad*.

Pero la ocasión tiene condiciones: apenas 15 segundos para captar la atención de John. Y como siempre ocurre, tenemos varias formas de hacerlo. Y no todas son adecuadas:

© Ediciones Morata, S. L.

— *Buenos días. Me llamo Bill... y creo que nos conocemos de esos picnics que organiza la compañía. Verá... yo... en fin... quería hablarle de un asunto de mi departamento que es importante... bueno no sé si para usted que es una persona muy ocupada con cosas más relevantes... lo mismo no le suena... Vuelvo al comienzo. Voy a situarlo. El caso es que...*

¡¡Clin!! Suena el aviso del ascensor. Han llegado a la Planta 15. Bill tiene que salir. No tiene motivo para permanecer dentro y ha desperdiciado su gran oportunidad: la ventana de atención que todo el mundo nos abre cuando comenzamos a hablar.

Esto es lo que hacemos muy a menudo con ese máximo interés de la audiencia cuando comenzamos a hablar: tirarlo por la borda. No lo haga. Vaya al grano. **La oratoria en entornos profesionales no hace prisioneros**. Hay que lanzar nuestras ideas más atractivas con la mayor celeridad.

Volviendo ahora a nuestra "charleta" particular del ascenso, imaginemos que Bill hiciera esto otro:

— *Buenos días. Me llamo Bill y trabajo en esta empresa desde varios años en puestos de responsabilidad. Creo que he encontrado una solución para ese grave problema que tanto le preocupa. Es una propuesta sencilla y no muy costosa. No resultaría complicada de aplicar. Me gustaría darle más detalles robándole poco tiempo...*

Nuestro protagonista ha tardado menos de los quince segundos requeridos en llegar a **la idea clave de su intervención**. Ha captado la atención de su jefe. Seguro que en ese caso John le invita a seguir en el ascensor hasta alcanzar la última planta. Y si Bill se gana la atención de John en esos treinta segundos siguientes, habrá logrado audiencia para esa reunión posterior en la que más que probablemente le darán entre 15 o 20 minutos para desarrollar todos los argumentos complementarios y los detalles de la propuesta.

Esto es una buena apertura. Todo lo que no sea actuar de esta forma no pasa de ser un ejercicio poco práctico que apenas sirve

© Ediciones Morata, S. L.

para desperdiciar la oportunidad y tirar a la basura su tiempo y el de su público. Su público no se bajará del ascensor, pero le aseguro que sus cerebros y su atención... estarán en otra cosa cuando usted llegue a las partes importantes.

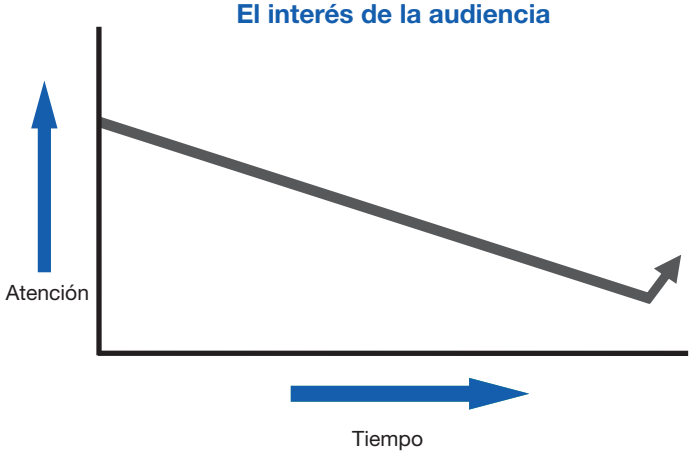
La audiencia nos presta su atención. Nuestra propuesta tiene que ser directa y atrevida. De lo contrario nos retirarán lo prestado, y recuperar la atención será una misión titánica condenada casi siempre al fracaso. El castellano es muy preciso en este campo. Cuando queremos que alguien atienda decimos *préstame atención*.

El orador siempre ha de sortear la falta de atención y el más que posible desinterés del público. Casi nunca nuestros contenidos profesionales son la prioridad absoluta de nuestros oyentes. **El arte de hablar en público es el arte de seducir sus mentes**, de captar su atención con todos los recursos disponibles y con alguno más.

ECONOMÍA DEL ESFUERZO. MEJOR UN TRABAJO QUE DOS

Si su intervención no capta la atención del público desde el comienzo recuerde que la atención caerá en picado:

El interés de la audiencia

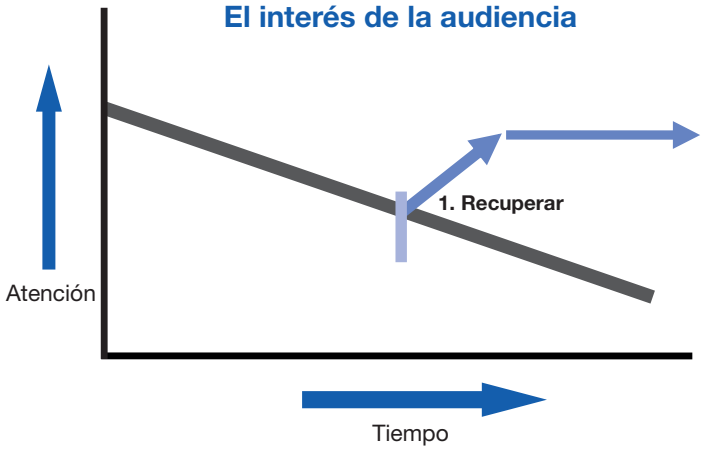


© Ediciones Morata, S. L.

Con el paso de los minutos el interés va descendiendo y remonta en el momento en el que colocamos nuestra idea clave o anunciamos la conclusión de la charla. Demasiado tarde para lo bueno y demasiadas bajas por el camino.

La subida del final de este gráfico se puede deber a la irrupción en escena de la idea clave, o al anuncio por parte del orador de que está llegando el final. No hay nada mejor que escuchar aquello de "*y para concluir*..." y todo el mundo recupera la atención o la compostura intuyendo que aquello tan aburrido, por fin, se acaba.

Incluso en un escenario tan poco alentador cómo este podemos hacer un cambio de estrategia a mitad de la charla. En vista de la pérdida de interés nos esforzamos y logramos recuperar la atención:



Ha salido un gráfico un tanto optimista en cuanto a la pronta recuperación del interés tras el colapso, pero lo podemos dar por válido. ¿Qué sentido tiene hacer dos trabajos...?

- 1º Recuperar la atención
- 2º Mantenerla

... Pudiendo hacer uno solo desde el comienzo:

© Ediciones Morata, S. L.

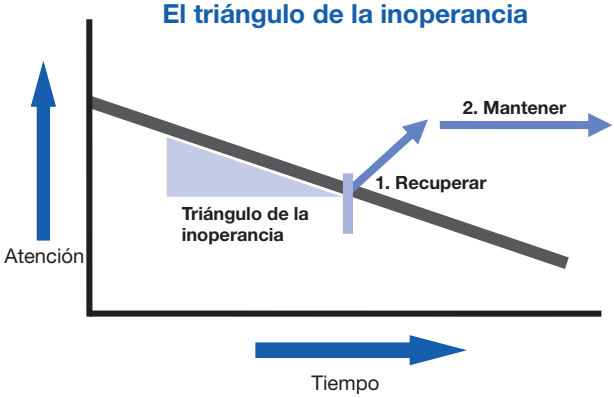
Un trabajo bien hecho

Si desde el principio desgranamos la materia de forma atractiva y sencilla estaremos ahorrando mucho trabajo por nuestra parte y mucho amargor y desconcierto por parte de la audiencia.

EL TRIÁNGULO DE LA INOPERANCIA

Y no olvide que en esta representación gráfica de la pérdida de interés del público se genera una zona que vamos a llamar **el triángulo de la inoperancia**: **esa parte de su presentación en la que daría igual lo que contase puesto que la atención generada es idéntica a cero:**

El triángulo de la inoperancia



© Ediciones Morata, S. L.

Durante los minutos de este **triángulo de la inoperancia** cualquier cosa que el orador haga o proponga vale de poco: el público está a otra cosa, cualquier cosa... menos su discurso. De modo que la receta para mantener una buena relación entre el orador y el interés de la audiencia se sustenta en:

1. Estimación inicial de la atención con la que cuenta el hablante. Poca... necesita una apertura para captarla. Mucha... no pierda el tiempo y lance su propuesta.
2. Sintetice y enuncie con presteza la idea clave.
3. Su argumentario ha de girar en torno a la idea clave: sus componentes, sus antecedentes, las consecuencias, ventajas e inconvenientes, desarrollo pormenorizado, etc.
4. Ante cualquier duda sobre la atención de la audiencia opte siempre por la alternativa más intrépida.
5. Recupere la idea clave antes del cierre de su presentación. Que, cuanto menos, sea esa la idea que todo el mundo va a recordar de su intervención.

ORADORES IMPACTANTES. ¿UNA ESPECIE EN VÍAS DE EXTINCIÓN...?

La buena oratoria comienza mucho antes del contacto con la audiencia. Una buena preparación repercute siempre en aras de una gran presentación. El repaso del material de las intervenciones en público es un proceso de criba y selección natural de la esencia del discurso fino. A tal efecto aplique siempre:

- **Seleccione:**
  - **A.** Aquello que es útil para su objetivo final.
  - **B.** Aquello que puede resultar útil para su audiencia.
  - **C.** Los pasajes de su intervención que puedan atraer la atención del público.

© Ediciones Morata, S. L.

- **Elimine de raíz**:

  A. Todo aquello que no cumple con los dos criterios anteriores.

  B. Todo lo que pueda meterle en líos:

  a. Preguntas que no puede o no quiere contestar.

  b. Ejemplos muy largos.

  c. Informaciones prolijas en cuanto a enunciados, datos o elementos similares.

  d. Torrentes de datos que no pasan de ser enumeraciones redundantes acerca de conceptos similares.

Nos cuesta mucho dejar en el interior de nuestro portafolio todo lo irrelevante. Nos atormenta seleccionar la información pertinente y de nuevo aparece la obsesión: *"qué dirán si mi presentación es breve"*. Pues dirán muy alto: ¡¡Gracias!!

LAS DIFICULTADES PARA "IR AL GRANO"

El mundo de la ficción se basa en un concepto sencillo: el entretenimiento como máxima. Se puede tratar de fabulaciones, relatos, biografías, cuentos, historias de terror o de amor. La clave es mantener la atención y el interés del público. Las novelas no se resuelven en las primeras páginas. Las obras de teatro mantienen la tensión dramática hasta la conclusión del tercer acto.

En el cine hasta que no se lee el clásico *The End*, todo puede ocurrir. Es inconcebible que alguien pague su entrada y que la trama se resuelva en los primeros minutos de la cinta. Darían ganas de salir inmediatamente de la sala para buscar al director o al productor y exigirles la devolución del importe. En ese caso habrían traicionado nuestra expectativa de convertirnos en **espectadores entretenidos** durante la hora y media larga del metraje.

En la oratoria profesional este modelo no es válido. Nuestro público no quiere ser entretenido durante un tiempo largo para

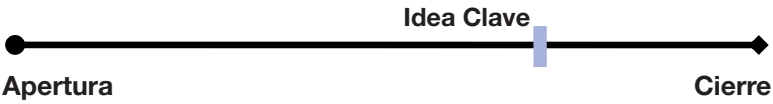
© Ediciones Morata, S. L.

llegar a una conclusión impactante. Quiere información relevante y útil desde el mismo momento en el que comienza la presentación. Cuando más atrás hablaba de la ficha de arranque o *ficha taking off,* he insistido mucho en la importancia de colocar en los primeros instantes de nuestra intervención esa idea clave, ese resumen extractado y bien orientado que sea capaz de:

- Captar la atención de la audiencia. La idea clave tiene que ser seductora.
- Establecer una relación práctica entre sus expectativas y lo que el orador explica. La idea clave ha de ser empática.
- Disipar cualquier duda en cuanto a la complejidad del asunto que se va a tratar. La idea clave tiene que enunciarse en modo afirmativo. Huya de construcciones de frases negativas que dificultan la comprensión por parte del oyente.

Cuando hacemos una intervención en público siempre creamos una línea temporal en el discurso, una suerte de *timeline* con unos elementos fijos. La siguiente línea de tiempo refleja una intervención, por ejemplo, de veinte minutos:

Siempre habrá una apertura y un cierre. Ni que decir tiene que su ubicación es constante e inamovible. La apertura y el cierre son conceptos temporales. No tienen nada que ver con el contenido que incluyan. La idea clave tiene una ubicación casi constante. Por ejemplo. Sabemos dónde no debe estar:



— *Tengo algo buenísimo que contar y además es muy importante. Lo voy a decir en el minuto 22 de la presentación para generar mucha expectación*.

© Ediciones Morata, S. L.

Gran error. ¿Quién le garantiza que su público va a permanecer atento hasta ese punto? ¿De verdad tenemos la certeza de que nuestro relato progresivo es tan consistente como para llevar a la audiencia por dónde queremos y cuándo queremos...? **La atención del público en entornos profesionales es un bien escaso**. No se encontrará nunca con una audiencia, por muy cautiva que esta sea, que le preste atención durante esa media hora, segundo a segundo. Nuestra mente vuela libre:

- Un dato del orador sirve para recordar una vivencia personal.
- Una ilustración de una diapositiva nos alerta de que no hemos hecho toda la compra prevista para el fin de semana.
- Una cifra de un gráfico nos hace meditar sobre el futuro de la compañía en determinado negocio.
- Una palabra del orador se nos atraganta y le damos vuelta a su significado o a su etimología...

Así se comporta nuestra mente. ¿Tiene sentido luchar contra eso o es más práctico ir *al grano* sin dilación?

Cuanto más cerca sitúe la idea clave del arranque de su intervención mejor estará estructurándola. Dependerá del hablante comenzar con ella o dejar unos segundos de margen para captar la audiencia de su público. Analice la situación y obre en consecuencia. Veamos un ejemplo.

Tenemos que intervenir en una jornada profesional dedicada a diferentes materias relacionadas con el negocio. Serán tres directivos quienes tomen la palabra. El turno asignado es el tercero con intervenciones aproximadas de unos 20 minutos por cabeza.

Los dos primeros protagonizan intervenciones densas y aburridas. No tienen alma ni interés. Este escenario en cualquier otra situación lo calificaríamos como excelente para el orador: no hay

© Ediciones Morata, S. L.

nada mejor para que luzca una intervención propia que rodearla de pésimas intervenciones ajenas. A poco que uno haga, sale de la sala ovacionado. Pero en este ejemplo con el que estamos trabajando la zafiedad de los predecesores se vuelve en contra de nuestro hombre. Sus futuros oyentes hacen un razonamiento muy sencillo: "*el tercero de la misma empresa y encima le han dejado para el final... tiene que ser igual de malo o peor que los anteriores*".

¿Cómo es la atención de la audiencia en ese momento? Muy fácil: inexistente. Aquí carece de sentido arrancar lanzando la idea clave. **Recomiendo que aproveche la apertura para captar la atención del público...** justo antes de abordar la idea clave. En este ambiente existen varios modelos de apertura impactantes:

- Comenzar con alguna broma. Tenga en cuenta que la misma broma que ha funcionado 999 veces no tiene garantizado el éxito la vez 1.000. Si no está preparado para que la gente no se ría, es mejor que eluda el humor.
- Recurrir a la ironía poniendo en el centro de la diana al propio orador.
- Contar una pequeña historia o anécdota.
- Recursos audiovisuales. Algún vídeo o audio breve y llamativo.
- Un enorme silencio que el orador aguante estoicamente en pie ante la audiencia. Hay que tener mucho desparpajo para recurrir a esto sin sucumbir.

...Y una vez captada la atención de la audiencia podemos y debemos meternos de lleno a presentar la idea clave que nos ha llevado hasta allí.

FABRICANDO LA IDEA CLAVE PERFECTA

Hace años, tantos que ya me cuesta acordarme, debuté como presentador de un programa de noticias de televisión. Aquel informativo se emitía en directo, con lo que esto supone para la adrenalina

© Ediciones Morata, S. L.

y las emociones: en un programa en vivo se trabaja sin red. Lo que hagas, hecho queda. No hay repetición posible.

Los presentadores nos escribíamos nuestras entradillas de las noticias, entrevistas o conexiones en directo a las que dábamos paso. Una entradilla es ese pequeño parlamento que los presentadores leen antes de cada contenido. Cada una de esas entradillas es una idea clave en sí misma. El presentador tiene que vender el asunto que viene a continuación atrayendo la atención del espectador desvelando los datos principales pero sin desentrañar todo el contenido.

Aquellos primeros días de mi estreno televisivo recuerdo que tardaba dos o tres horas en escribir una docena de entradillas. ¡Era dificilísimo! O te pasabas o te quedabas corto. Decías mucho o no decías nada. Cuando estaba bien escrita, resulta que era muy larga... Un sinvivir.

Pero fueron pasando los días y se sucedieron las emisiones de aquellos informativos. Todo se puede aprender. Es cuestión de tesón y de práctica. Ahora, muchos años después, yo puedo escribir esa docena de entradillas en un cuarto de hora.

Cuando les pido a los asistentes a mis cursos de comunicación directiva que sinteticen la idea clave de sus presentaciones finales, me veo a mí mismo haciendo las primeras entradillas de mi periplo televisivo. Sufren, no consiguen elevarse por encima del asunto o tema y **les cuesta muchísimo sintetizar la idea clave con la que captar la atención de los demás. Es cuestión de práctica**, pero es una cuestión vital para no sentir el fracaso soplándonos el cogote en cada intervención pública.

1. Una idea clave no debe tener más de dos frases.
2. Si tiene dificultades para dar con una idea central, piense en los puntos esenciales de su intervención. Seguramente su idea clave será uno de esos puntos o la suma de todos ellos... con un enfoque sintético.
3. Para presentar su idea clave intente evitar el concepto como parte de la construcción. Es decir: evite frases como "*la idea clave de mi presentación es...*". Mencionando "*idea clave*"

© Ediciones Morata, S. L.

como parte de su idea clave, está perdiendo segundos valiosos que no aportan nada.

4. No trate de ser impactante si la idea clave no lo requiere. Sonará artificial y pretencioso.
5. La sencillez prima sobre los inventos gramaticales: sujeto + verbo + predicado. El castellano tiene soluciones sencillas.
6. Intente que las frases empleadas no sean negaciones y que no abunden las presentaciones en forma pasiva.
7. No confunda una idea clave con un telegrama. Una cosa es la brevedad y otra muy distinta que un orador sea lacónico o cortante.
8. No se pase de cubista: "*mi idea clave es Pum fun cunchy*". Suena muy llamativo, pero no tiene contenido. Ni sentido.
9. Su punto de vista sobre el contenido de la presentación no ha de coincidir exactamente con los intereses de su público. Ante un conflicto de intereses recuerde que siempre está jugando en el campo de su público. En términos deportivos el orador siempre actúa como visitante.

© Ediciones Morata, S. L.