

Teoría General de la Información
Felicísimo Valbuena de la Fuente
Catedrático
Facultad de Ciencias de la Información
Universidad Complutense
Madrid

PRESENTACIONES Y DEBATES

1. PRESENTACIONES

Julio Casares, en su *Diccionario Ideológico de la Lengua Española*, define <<Discurso>> como "Serie de las palabras y frases empleadas para manifestar lo que se piensa o siente" y "Razonamiento de alguna extensión dirigido por una persona a otra u otras". <<Presentación>> es, para él, "Acción y efecto de mostrar, presentar o presentarse". Finalmente, <<Mostrar>> es "Explicar una cosa, probar que es verdadera".

Empiezo la exposición con estas definiciones porque, en la actualidad, "Presentación" está imponiéndose a "Discurso" como término más amplio en los libros que se ocupan de la pragmática de la Comunicación pública. Sin embargo, emplearé estos dos términos de manera indistinta.

El principio orientador de este trabajo puede enunciarse así: La banda verbal de la comunicación está tan unida a la no verbal que el propósito de un discurso tiene un reflejo inmediato en la conducta corporal, en la voz y en el manejo del espacio que el orador muestra. La insatisfacción que siento ante la literatura que aborda el asunto de los discursos surge de la falta de conexión interna que advierto entre los diferentes aspectos. Espero que, sin necesidad de forzar los elementos para que encajen en un sistema, pueda mostrar la conexión interna que guardan las diferentes fases de un discurso.

He dividido esta exposición en los puntos por los que ha de pasar una presentación, desde que el orador la concibe hasta que llega a la audiencia.

1.1. FIJAR CLARAMENTE EL PROPOSITO O PARA QUÉ HABLA EL ORADOR.

Éste es un momento tan importante que, si el orador lo cumple bien, va a notarse en cada momento del discurso. Si lo hace a medias, acabará con un objetivo impreciso; esto será una manera muy segura de desembocar en un objetivo oculto. Como no es fácil atender con el mismo interés a dos asuntos a la vez, el

objetivo oculto se encargará de disolver al manifiesto. El fracaso, por tanto, estará asegurado.

Lo que acabo de escribir es el argumento que he visto desarrollarse en muchas presentaciones. Lo he resumido tanto que, lógicamente, requiere una explicación. Confío en que, al finalizar este apartado, esté aclarado el asunto, sólo aparentemente sencillo, del objetivo del discurso.

Saber cuál es el fin que se quiere lograr con un discurso es muy fácil si el orador es aficionado a pensar; muy difícil, si piensa cuando no hay más remedio que hacerlo, es decir, cuando las cosas han salido mal. Cuando el orador logra concentrarse, se da cuenta de que las finalidades de un discurso no son infinitas. Más bien, son bastante limitadas. Si logra concebir muy claramente adónde se encamina con su discurso, dispondrá de una perspectiva mucho más amplia.

1.1.1. Los discursos para informar buscan satisfacer la curiosidad de una audiencia. Es fundamental captar la atención de los receptores para que comprendan el mensaje. El deseo de saber puede ir desde la divulgación hasta informes técnicos. Las presentaciones informativas entregan a la audiencia todos los detalles necesarios que hacerse cargo de la situación que el orador presenta. Las presentaciones informativas abarcan el pasado, presente y futuro de muchas personas, asuntos y tecnologías. En este tipo de discursos, el orador puede describir, exponer o narrar unos hechos y las explicaciones e interpretaciones a que han dado lugar. Puede hacer la historia de una tecnología y su proyección en el futuro. Si la presentación es técnica, expondrá diversas recomendaciones, aunque sin intentar persuadir. Únicamente ofrece la base para tomar una decisión, dejando libertad para que su audiencia escoja.

El orador procura mostrarse neutral, sin apelar al suspense ni a la sorpresa, que pueden ir en detrimento de la información. La diferencia más importante está en que, según el nivel cultural de la audiencia, emplea un lenguaje no técnico o uno especializado.

El tono de voz ha de ser natural, no forzado, en la medida de lo posible. Puede estar lleno de energía, cuando el orador siente una gran afición hacia el tema y no puede perjudicar con sus palabras. El ejemplo más claro es el de los documentales sobre la naturaleza. Y más en concreto, el tono de voz del desaparecido Félix Rodríguez de la Fuente. Debe ser neutral, sobre todo, si los hechos que transmite pueden afectar a algunos de los presentes.

El lenguaje corporal ha de ser escueto, sin movimientos innecesarios, que no estén encaminados a describir, exponer o narrar sucesos. El orador es muy libre de acondicionar el espacio y emplear todo tipo de medios técnicos que le faciliten el trabajo de informar.

Al igual que otro tipo de presentaciones, las informativas han de tener unidad, coherencia y centrarse en los asuntos más importantes. Estas tres notas vienen dictadas por el objetivo.

Los mayores riesgos de una presentación informativa son precisamente los que atentan contra la unidad, coherencia y énfasis. La falta de unidad se nota en que el orador quiere abarcar demasiados asuntos y luego no los desarrolla; o sólo desarrolla una parte -la principal, por ejemplo-, con una introducción y conclusión muy pobres. Cuando se ocupa de información que es innecesaria para que la audiencia se haga cargo de una situación, demuestra que al discurso le falta coherencia. Si resalta aspectos anecdóticos y no los que definen o explican una situación, al orador le falta sentido de lo importante.

El asunto dicta la duración de las presentaciones. Los más difíciles de preparar son los discursos breves, porque el orador trabaja para cercenar todo lo innecesario. Sin embargo, la efectividad puede ser muy grande. Algo aparentemente tan corriente como anunciar algo que ha ocurrido, está a punto de pasar o sucederá más adelante puede ocupar sólo un minuto de tiempo y, sin embargo, seguir resonando en la mente de quienes lo escuchan. En resumen precisión, brevedad, claridad, energía en la voz y gestos ajustados al asunto son las propiedades de estas intervenciones.

1.1.2. Las presentaciones para exponer cómo se hace algo. Cuando un orador quiere instruir, y no solamente informar, lo que más varía son el lenguaje corporal y el tono de voz.

Es muy fácil observar que, cuando alguien está enseñando a otro cómo funciona un aparato, desde el más sencillo al más complicado, necesita expresarse con gran variedad de gestos y acentuar algunos de ellos. Este énfasis en los puntos importantes puede hacerlo con la mirada, las manos, el tono de voz o empleando los tres a la vez. Por tanto, un orador que da instrucciones procura dominar la banda no verbal, porque es consciente de que no puede instruir únicamente con las palabras.

El empleo de medios técnicos está subordinado a la imitación que el orador hace de algún proceso. La calidad de una presentación disminuye cuando la audiencia observa que el instructor no está adecuadamente preparado. Durante algún tiempo, puede valerse de transparencias, películas o videos pero, cuando llega el momento de las preguntas y objeciones, ahí es cuando los asistentes notan si el orador tiene asimiladas o simplemente sujetas las destrezas sobre las que versa la presentación.

El "ruido" fundamental que he observado en muchas de estas presentaciones es la incoherencia entre una riqueza indudable de conocimientos y una pobreza expresiva del orador. El éxito de las prácticas se alcanza, en un primer momento, cuando desaparece ese "ruido" que tan bien sabe captar la audiencia.

1.1.3. Los discursos para influir en la audiencia se mueven en una escala variable y se dirigen a distintas capas de o niveles de la personalidad. El psicólogo José Puebla García, que ha dedicado muchos años al estudio de este tema, piensa que el nivel más profundo es el de las tendencias o deseos; a continuación, vienen las imágenes; éstas desencadenan sentimientos; después, la persona emplea ideas para justificar su posición en la vida y, finalmente, lo más superficial es el nivel de

las actitudes. Por tanto, el orador se plantea a qué profundidad quiere llegar.

Cuando Carl I. Hovland realizó sus experimentos en los años cuarenta y cincuenta, consideró que en este tipo de discursos, no bastaban la atención y la comprensión. Era decisiva la aceptación o rechazo. Por tanto, cuando el orador planifica su discurso, ha de tener muy claro qué quiere que los receptores acepten lo que él les propone: activar, mantener o cambiar las tendencias o deseos; las imágenes en que tales tendencias o deseos toman cuerpo -de ahí la importancia de las figuras míticas, de los modelos históricos para las conductas; los estados de ánimo; las ideas, creencias, actitudes, valores; la conducta manifiesta.

1.1.4. El orador que quiere **convencer** se vale del razonamiento como recurso principal. A diferencia de las presentaciones informativas, la emoción está también presente en estos discursos. El papel de la emoción es secundario porque, cuando se convierte en el recurso principal, el orador está moviéndose en otro terreno, del que luego me ocuparé.

Para convencer a alguien de algo, primero hay que estar convencido. Esto tiene su reflejo inmediato en la voz y en el lenguaje corporal. Un voz dubitativa, entrecortada y con carraspeos no transmite convicción, aunque el razonamiento sea impecable. Como tampoco resulta convincente una persona que razona con frialdad y sin energía. Hay oradores que recuerdan la frialdad de las estatuas de mármol. Las investigaciones sobre discursos con fluidez o sin ella muestran que los primeros sí contribuyen a aumentar la credibilidad, aunque los segundos no la disminuyan de manera definitiva.

1.1.5. Si el discurso se decanta por la emoción, su fin es **inspirar o motivar**. El mayor secreto de su efectividad es que sean breves. Al comparar un gran número de discursos de este tipo -escritos y grabados- resalto dos conclusiones: alargar un discurso inspirador o motivador lleva a la sensiblería y al melodrama, ahuyentando a receptores a los que el orador hubiera movido si se hubiera mantenido breve; los mejores discursos de este tipo son buenas muestras de poemas en prosa.

1.1.6. Entre los discursos para convencer y los que buscan inspirar o motivar, están los que buscan **estimular** a una audiencia. La emoción, aquí, es sólo un paso para conseguir que la audiencia actúe. La voz está llena de energía, sin vacilaciones y el orador sabe hablar en tres dimensiones: con imágenes vívidas para hacer concreta una o varias maneras de actuar; con recursos sonoros, para que la audiencia capte y retenga los medios que le conducen a los objetivos; con lenguaje corporal que irradie energía hasta conseguir que la audiencia se ponga a actuar.

1.1.7. Los discursos para estimular suelen versar sobre acciones simples, urgentes e inequívocas. También pueden estar subordinados a otros discursos de radio más amplio. He notado que este tipo de discursos puede ser el comienzo o el fin de un tipo de discurso más complejo, el dirigido específicamente a **conseguir acción**. Cuando esta acción es compleja, los discursos para estimular pueden resultar simplistas y precipitados. Incluso, los juicios sobre algunos de estos

discursos es que resultan "muy americanos", recogiendo así el estereotipo del americano de mente simple.

El discurso para conseguir acción tiene una característica que le distingue de los demás: coloca a la audiencia ante una disyuntiva. Si el orador presenta con todo detalle la alternativa desfavorable y hace lo mismo con la favorable, la audiencia capta lo que puede perder si no actúa. "Con todo detalle" significa con argumentos bien fundados y con ejemplos y explicaciones. Los cambios de voz, las pausas y los silencios prolongados para que el contenido siga resonando en las mentes de los receptores son inseparables de este tipo de discursos. Es el criterio más seguro para distinguir a un orador que conoce y siente cómo es la audiencia de quien podría pronunciar las mismas palabras ante un local desierto. Hay oradores que lo saben hacer muy bien y otros que se limitan a repetir y presionar, hasta caer en una conducta que solemos asociar a los sectarios. He visto a otros que apenas tienen contacto ocular con la audiencia. Cierran los ojos y pierden contacto con el mundo.

1.1.8. Sobre los discursos para persuadir, hemos de tener en cuenta que los gestos exagerados y la voz insistente son el ropaje de la manipulación, que da resultado en muchas ocasiones cuando se trata de asuntos simples. En los complejos, o se es sincero y profesional o la realidad está demostrando que las falsas representaciones no dan resultado. Neil Rakham ha realizado el suficiente número de investigaciones como para estar seguros en este asunto. Quien quiere persuadir para que un receptor o un público adopte una medida, política o producto, ha de pensar que hay otros oradores que propugnan exactamente lo contrario. Por eso, además del conocimiento de lo que quiere transmitir, sabe cómo es la audiencia y anticipa las objeciones y las respuestas posibles. Un discurso persuasivo exige más preparación que cualquier otro tipo de discurso. Sobre todo, si el tiempo de que dispone el orador es breve.

Observar las reacciones del interlocutor y dominar el ritmo verbal y no verbal para ajustarse a esas reacciones son conductas presentes en los discursos persuasivos que consiguen su meta.

1.1.9. Presentaciones para alabar o vituperar. Existen muchas posibilidades... que en muchas ocasiones no se utilizan o se emplean tan mal que son perjudiciales. En España, estamos muy acostumbrados a "Les presento a D. X, que no necesita presentación". Una frase tan breve, que pretende ser graciosa, puede cambiar el clima de una charla. Este mensaje es interpretado como a) que el presentador no se ha preparado y no tiene un gran interés por el orador; b) que el orador no tiene importancia; c) que la audiencia no la tiene. O, como se dice en los tests de elección múltiple: d) valen las tres interpretaciones a la vez.

Estos discursos valen para crear un clima favorable hacia el orador; si el presentador lo sabe hacer bien, se lo agradecerán el orador y los asistentes.

En otras ocasiones, hay oradores espontáneos que saben contar anécdotas divertidas y crear un clima agradable, hasta el punto que cohesionan más al grupo que varios discursos dedicados a la cohesión misma. El sentido del humor es

obligado en estas presentaciones. También, en las dedicadas a vituperar, porque no hay arma más poderosa que el humor. Sobre todo, estos discursos son más efectivos cuando el tema elige al orador y no el orador el tema. Es decir, cuando son discursos improvisados, en los que surge toda la creatividad del orador.

Expresiones de alegría, de sorpresa, silencios deliberados, cambios en el tono de la voz, acompañados de movimientos que acentúan las palabras más importantes para lograr un clima agradable son expresiones no verbales de este tipo de discursos.

1. 2. ANALIZAR Y ADAPTARSE A LA AUDIENCIA.

Para algunos autores, éste ha de ser el primer paso, puesto que sólo sabiendo a qué audiencia se dirige el orador, puede estructurar su mensaje. Lo cual es sólo aparentemente cierto. Vale para quien recibe el encargo de hacer llegar un mensaje a unos receptores o de ir variándolo sobre la marcha, según sea el clima en que se mueve. ¿Qué decir, sin embargo, de quienes desean crear un mensaje nuevo y cambiar aspectos profundos de los receptores? Necesitará primero estar seguro de qué es lo que quiere conseguir, perfilar las diversas maneras en que puede transmitirlo y, después, estudiar la realidad para ver si es posible hacer llegar el mensaje con la mayor efectividad.

El sentido de la preparación de un discurso estriba en que el emisor u orador va acercando en su mente cada vez más el mensaje a la audiencia y la audiencia al mensaje. La imaginación del orador re-crea, anticipa ese ir y venir continuo en que consiste la comunicación con la audiencia.

Lo primero que hace el orador es pensar que la audiencia no es algo uniforme, desbordante, indistinguible. Los estudiosos han puesto a disposición de los oradores instrumentos para hacerse un cuadro bastante aproximado de cómo es la audiencia. Lo segundo, y muy importante, es saber cuándo hay que detenerse en el análisis de la audiencia. He visto a oradores que se han quedado detenidos, sin reflejos, precisamente por haber llevado más allá de lo conveniente el análisis de la audiencia. Distinguir no es pulverizar.

Recomiendo, apoyándome en la experiencia que dan años de observación y asesoramiento, que distingan entre audiencia reunida y audiencia no reunida. Es decir, la audiencia ante la que van a pronunciar un discurso y toda la audiencia a la que puede llegar ese discurso a través de los medios de comunicación, si esto es lo que ocurre. Esto lo vio J. P. Deutschman hace casi cuarenta años al presentar los diferentes tipos de audiencia y tiene gran importancia al preparar discursos y debates.

El análisis de la audiencia reunida viene dado por el propósito general del discurso. Si el orador va a centrarse en informar o dar instrucciones, le interesa saber **el grado de conocimiento que tienen** del asunto que él va a exponer. Si el nivel cultural es bajo, no puede emplear un lenguaje que resulte ininteligible. Perderá a su audiencia. Si está ante personas con una educación universitaria, no puede burlarse de su inteligencia, hablándoles como a niños. Los perderá también.

Una pregunta muy útil es "¿Qué puedo y no puedo decir y qué debo y no debo decir?". No se trata de ningún tipo de censura; es simple sentido de la realidad. ¿De qué sirve un discurso si quien lo pronuncia o escribe no se plantea en primer lugar a quién va dirigido?.

Una de las escenas más tristes a las que podemos asistir es la de un orador que conoce a fondo un asunto y que, sin embargo, actúa como si estuviese ante una audiencia equivocada. Produce el efecto de un caudal malgastado.

Si el orador quiere influir sobre su audiencia y que ésta cambie algún aspecto, tiene que dar un paso más. No puede contentarse con identificar el nivel cultural de su audiencia. Ha de conocer qué actitudes mantiene hacia el orador, el asunto y la organización a la que el orador representa. Las posibilidades son variadas y, si el orador las conoce, sabrá cómo organizar su presentación.

La audiencia, en general, o diversos sectores de la misma, pueden mantener algunas de estas actitudes: favorable hacia la organización y hacia el orador y desfavorable hacia el asunto; desfavorable hacia la organización y favorable hacia el orador y el asunto; favorable hacia el orador y desfavorable hacia la organización y el asunto; favorable hacia la organización y desfavorable hacia el orador y el asunto; favorable hacia los tres; desfavorable hacia los tres... No es lo mismo que los receptores acudan voluntariamente a la presentación que hayan sido obligados a asistir.

En cada caso, el conocimiento de la audiencia dictará la manera de conseguir el propósito de la presentación. El estudio de sus necesidades será, como en la Negociación, una orientación segura. El orador que sabe imaginarse cómo está la audiencia antes de su presentación y cómo quiere que esté después, tiene una base segura de la que partir.

Tanto para la audiencia reunida como cuando el discurso es radiado o televisado, el orador necesita un mapa claro de su audiencia para estructurar su presentación. El problema fundamental es saber si se trata de un público homogéneo, unido por algún interés común, o se trata de grupos con intereses muy distintos. Tanto en un caso como en otro, aconsejo emplear el enfoque tripartito de la Programación Neurolingüística o el cuatripartito de Carl Gustav Jung, recogido y actualizado por varios autores.

La Programación Neurolingüística es un criterio seguro para llegar a los individuos visuales, auditivos y kinestésicos de su audiencia. El orador puede repetir el mensaje principal, pero dirigiéndose cada vez a una audiencia distinta. Todo el secreto consiste en elegir términos visuales, auditivos y kinestésicos.

Jung estructuró definitivamente los cuatro modos básicos de enfrentarse a la realidad. Teniéndolos presentes, el orador se mueve con gran seguridad, sabiendo que entre su audiencia se encuentran reflexivos, perceptivos, intuitivos y dinámicos. Por tanto, no se dirige únicamente a una parte de la audiencia sino a las cuatro que la componen. Tendrá en cuenta a los que son sensibles, sobre todo, a la información y a quienes se mueven por sentimientos; se fijará en quienes viven en un mundo de ideas originales y en aquellos para los que la acción es el motor fundamental.

Estudiando la transcripción de discursos dirigidos a audiencias masivas, es fácil identificar los fallos de los oradores. Cometan el error infantil de dirigirse únicamente a una parte de la audiencia, la que más se parece a ellos. Tienen una incapacidad adquirida, que no pueden corregir si no caen en la cuenta de qué es realmente una audiencia.

Al partir de estos encuadres, puede ir enfocando cada vez con más detalle los sectores de su audiencia: sexo, edad, niveles de ingresos...

El análisis del ambiente espacio-temporal es obligado cuando de presentaciones se trata. Sobre todo, si hay tecnologías de por medio. He visto fracasar presentaciones porque el orador no había tenido en cuenta que la tecnología podía fallar. Una presentación apoyada en transparencias muy bien diseñadas está expuesta a venirse abajo si el orador no toma precauciones y se asegura de que hay una lámpara de repuesto en el retroproyector. Lo mismo puede ocurrir si antes no verifica que micrófonos, vídeos, cámaras y monitores funcionan. Cuando sobreviene el fallo, y aun con la mejor disposición de la audiencia, el interés y el ritmo decaen.

Es importante saber **el orden de intervención y la hora del día en que el discurso tiene lugar**. No es lo mismo una intervención a primera hora de la mañana que después de una comida copiosa de la audiencia. Si el orador actúa en sexto lugar, necesita realizar un mayor esfuerzo, porque compite no sólo con el interés que hayan podido suscitar sus predecesores sino con el cansancio de la audiencia. Ya especificaré, al hablar de los Debates, algunos recursos para hacer frente a los inconvenientes del orden de actuación.

1. 3. CONSTRUIR HACIA ATRÁS: CÓMO FINALIZAR O CERRAR UN DISCURSO.

Parece extraño preparar el final de una presentación antes que el comienzo y el desarrollo. Sin embargo, "pensar hacia atrás" era lo que recomendaba Sherlock Holmes. Charles Bennett, guionista de algunas de las mejores películas de Hitchcock en su etapa inglesa, se consideraba a sí mismo el mejor constructor de guiones. Cuando le pidieron que definiese la construcción, se expresó así: "La construcción es: una historia empieza por el principio, se desarrolla, sale adelante por sí misma y asciende hasta su final. La gran esencia de la construcción es saber tu final antes de que sepas el principio; saber exactamente lo que te propones; y entonces ascender hasta ese final. Simplemente empezar e ir deambulando no es nada bueno..." (Mc Guilligan, 1993).

El orador competente resume, al acabar su intervención, lo esencial de su discurso. Es lo que va a resonar en la mente de los oyentes, lo que recordarán cuando razonen el por qué de su compromiso y de su acción. Es el mensaje por antonomasia. Resonará porque no es la primera vez que los receptores lo escuchan. Toda la presentación habrá estado encaminada hacia ese final, precisamente porque ese final ha iluminado la construcción desde el principio. Si además de buen orador, sabe contestar a las preguntas, ese cierre será lo que

aparezca en los medios como la quintaesencia de su discurso.

Al preparar el final tan pronto, el orador no corre el peligro de perderse en medio de la sobrecarga de información. El sentido de lo importante le guarda de atender demasiado a los detalles. El sentido de la proporción, del ritmo, late en el discurrir de la presentación. No hace falta ser un genio para darse cuenta de cuándo una película o novela pierde el ritmo. El fallo de muchas obras de teatro es que a dos buenos o excelentes actos, sucede un tercero deficiente, en el que no se solucionan los problemas técnicos planteados o quedan cabos sueltos y se produce un final gratuito. Es un despilfarro de ideas y diálogos, como también lo es un mal final después de un buen desarrollo.

La regla de oro del final de un discurso es que se atenga al propósito que ha tenido desde el principio. Lo peor es hacer lo que en las malas obras literarias o películas. Hay quien salta a pedir acción a la audiencia cuando, durante todo el discurso, ha estado moviéndose en medio de información. Otros prefieren un final de fría información cuando han estado estimulando a sus oyentes durante todo el discurso. Tampoco es raro ver a quien anuncia que va a pedir acción y al final la pide, pero sin concretar en qué va a consistir esa acción.

La audiencia capta esas inconsistencias, esos "ruidos" y, en la duda, prefiere no cambiar. De ahí la importancia de preparar un final que resulte claro y consecuente con todo lo que el orador ha venido explicando en su discurso.

Pueden darse dos situaciones: que el tema haya sido simple o que haya sido complejo. En el primer caso, y si la audiencia es de un nivel cultural elevado, el orador puede permitirse dejar que los oyentes extraigan la conclusión por sí mismos. Cuando el tema es complejo, la conclusión ha de ser explícita, sin equívocos, sin vaguedades.

Los receptores tienen derecho a que no se les engañe. Una forma de engaño es similar a la de los finales gratuitos en las obras literarias. No se deben suscitar asuntos nuevos en el final, sólo para sorprender y dejar en suspenso a la audiencia. El final de un asunto complejo puede ser presentar varias posibilidades para que la audiencia escoja. Esas posibilidades, sin embargo, han de estar muy claras. Los receptores pueden escoger porque de ahí va a depender qué harán en el futuro. El propósito de un discurso ha podido ser persuadirles para que se decidan, no que se decidan por una sola vía.

1. 4. ESCOGER MATERIAL PARA LA PRESENTACIÓN.

Si Charles Bennett se definía a sí mismo como un "constructor", si para él mejor era construir de atrás hacia adelante, él no podía contentarse con tener únicamente un final. Necesitaba personajes y situaciones, es decir, materiales con los que estructurar una historia.

El orador necesita también preparar materiales para el discurso. La gran ventaja de que partimos los occidentales es que los griegos nos indicaron los tres grandes centros en lo que podíamos concentrar la búsqueda de materiales: Ethos,

pathos y logos. Traducidos a nuestro lenguaje de hoy, podemos decir que el orador ha de recoger materiales de credibilidad, dramáticos y argumentales.

1. 4.1. MATERIALES DE CREDIBILIDAD: (*Ethos*)

Los materiales de credibilidad son todos aquéllos que valen para suscitar o aumentar el prestigio que el orador tiene como profesional, dependiendo de su juventud o veteranía. Si sólo valiese la experiencia, sólo podrían hablar los oradores que ya gozasen de prestigio. Esto no es así, afortunadamente. Por eso, un orador joven puede suscitar entre la audiencia la impresión de que su fama irá cada vez a más con el paso del tiempo. Un orador veterano puede no referirse en su discurso a su credibilidad, porque de esto se ha encargado quien le ha presentado al principio ante la audiencia.

Con poca o mucha experiencia, el orador puede abusar de estos materiales, como si tuviese más importancia la decoración que el armazón del edificio. El resultado es el rechazo de los oyentes, que saben distinguir entre el prestigio y la vanidad. Lo mejor es crear una impresión favorable de manera indirecta. Es mejor mostrar que decir. En literatura y en cine, aceptamos a los personajes que muestran autenticidad o verosimilitud y nos distanciamos de los personajes artificiales, de cartón piedra.

Un orador que demuestra competencia en su materia y en el modo de exponerla; que transmite al público convicción y seguridad en que lo que dice, que irradia dinamismo y energía durante su discurso y que crea la esperanza de que las palabras pueden convertirse en acción, está favoreciendo su credibilidad. El microcosmos del discurso representa el macrocosmos de la realidad.

Como veremos más adelante, la conducta no verbal adecuada es indispensable para la credibilidad. La voz, el silencio, los movimientos que aumentan la efectividad de las palabras transmiten más credibilidad que todo un "currículum vitae". Por muchos méritos que tenga un orador, una comunicación verbal pobre no favorece que sean percibidos por los receptores.

Un paso más hacia la decadencia es cuando la banda no verbal contradice a la verbal: un orador habla de convicción, movimiento y entusiasmo, mientras su voz y lenguaje corporal transmiten rutina, quietud y conformismo. Si la audiencia no distinguiese bien estos aspectos, sería indiferente a los buenos y malos actores en cine y en teatro, a los buenos y malos oradores en las presentaciones. Afortunadamente, los receptores captan muchos más matices de lo que se imaginan los oradores que no son sensibles a la audiencia.

1. 4.2 MATERIALES DRAMÁTICOS (*Pathos*)

Aun cuando tenga que presentar únicamente información, el orador se encuentra siempre con un desafío: atraer y sostener el interés de su audiencia. Los receptores no cuentan únicamente con depósitos de información; han vivido

experiencias muy variadas y tienen diferentes maneras de enfrentarse con la realidad. Por tanto, aunque la audiencia sea homogénea porque comparte un interés común, no es homogénea en la forma de encararse con el mundo.

Para entrar en contacto con los deseos, imágenes, sentimientos, ideas y actitudes de sus receptores, el orador suscita la curiosidad, el suspense y la sorpresa. Las formas de conseguirlo son varias y están ya muy estudiadas y comprobadas en todas las épocas de la historia.

- Hay personas que son sensibles a la descripción de algo. Necesitan una imagen visual o sonora. El orador que sabe construir esa imagen, tiene el camino abierto para mostrar el contenido intelectual que quiere transmitir. La descripción no tiene por qué ser detallada, morosa. Unos cuantos rasgos bien elegidos crean la impresión de que podría estar hablando mucho más sobre el asunto y que si no lo hace, es por falta de tiempo.

- Quienes desean conocer el movimiento, el proceso por el que se ha llegado a una situación, necesitan que el orador narre el pasado de un problema y explique el presente y las posibilidades de solucionarlo en un futuro.

- No tiene por qué haber oradores especializados en cada tipo de discursos. Por eso, aun los más aficionados a informar, quieren entusiasmar a una audiencia. La Retórica clásica nos ofrece una serie de figuras que podemos emplear con la seguridad de que producirán efectos en la audiencia.

El empleo de esas figuras está dirigido a apelar a distintos estratos de los receptores. Esas apelaciones se llaman positivas si resumen todo lo que la audiencia puede conseguir si comparte lo que el orador propone. La Pirámide de Necesidades, de Abraham Maslow, es muy útil para saber a qué necesidades de la audiencia el orador tiene que apuntar. Las apelaciones se llaman negativas si el orador sabe presentar con detalle lo que la audiencia puede perder si no acepta lo que propone o si no rechaza lo que le dice que es perjudicial. El miedo al fracaso y a quedarse sólo, incluso a perder la vida, es lo que las apelaciones negativas quieren suscitar.

1. 4.3 MATERIALES DE ARGUMENTO (*Logos*)

Durante mucho tiempo, los críticos han hablado del cine "de autor". No se referían al autor literario sino al director. Desde hace unos años, una corriente está reivindicando la importancia de los guionistas. Los hechos han obligado a reconsiderar los prestigios. Excelentes directores han fracasado cuando han llevado al cine un guión malo. Directores mediocres han triunfado al convertir en imágenes un buen guión.

Hay películas que pueden triunfar, todavía, con un guión sin calidad, gracias a los efectos especiales. Fórmula incierta y, seguramente, poco duradera. No puede haber una gran obra sin buen argumento, sobre todo si esa obra está escrita teniendo presente a la audiencia. Por eso, es cada día más normal el caso de un buen guionista que se convierte en director. Al menos, sabe que cuenta con la

garantía más segura del éxito.

En las presentaciones, ocurre lo mismo. No hay buenas presentaciones si no hay un argumento. Un guionista de cine puede encontrar personajes y situaciones en la realidad pero necesita combinarlos en su imaginación, dando unidad a los diversos componentes en un argumento. El orador sigue el mismo proceso cuando prepara su discurso. Busca materiales en la realidad y, sobre lo que la realidad le da, impone formas argumentales.

Los materiales que el orador encuentra en la realidad se llaman **evidencias**. La Retórica clásica denominaba **pruebas inartísticas** a este tipo de evidencias, porque el orador las encontraba, no las creaba con su arte. Entre las evidencias, destacan las **directas**, que el orador utiliza como **pruebas** que apoyan su mensaje.

Los testigos, en los juicios, están para proporcionar evidencias directas. La evidencia directa es la más valiosa, pero hay films -**Rashomon**, de Kurosawa; **Yo lo ví todo**, de Hitchcock; **Doce hombres sin piedad**, de Lumet- que muestran cómo las personas pueden ver el mismo hecho y dar versiones erróneas.

Una presentación puede ser un juicio en miniatura, donde el orador presenta evidencias que pueden apoyar una u otra proposición. No puede dejar a la audiencia en un estado de incertidumbre. Por eso, hace chocar unas evidencias con otras para decantarse a favor de las que apoyan su mensaje. No puede descalificar las evidencias, porque es tanto como descalificar la realidad. Lo que sí puede hacer es mostrar lo insuficientes que resultan ciertas pruebas a favor de un mensaje o la mala aplicación de unas evidencias para apoyar una tesis.

En cualquier caso, es aconsejable no dar por supuesto que todo el mundo va a aceptar las evidencias, por muy desbordantes que sean. Es mejor "batir" esas evidencias hasta que adquieran solidez y valgan en un debate. Un orador bien preparado hace pasar a sus pruebas por el tamiz de la materialidad y por el de la recencia. Dicho de otra manera, se asegura de que las pruebas pueden sostenerse en pie, cuantificarse y responder a la situación actual del asunto. Dejará a un lado los aspectos que ya no tienen vigencia. Las estadísticas y los testimonios de los expertos, sobre todo, han de ser sometidos a prueba, antes de que otros se encarguen de demostrar sus inconsistencias.

Aunque el enunciado que voy a hacer parezca extraño y paradójico, resulta muy útil "probar las pruebas". El diálogo interior que el orador mantiene consigo mismo es un ensayo del que luego puede sostener con un oponente. Si se acostumbra a ser riguroso consigo mismo y con sus pruebas, sabrá detectar los vacíos que presentan las que aporta otro orador que sostenga una opinión contraria.

Cuando el orador no encuentra evidencias directas, puede valerse de las **indirectas**. La manera creativa de razonar de los grandes científicos y detectives consiste en encontrar la unión, el argumento, de muchas piezas dispersas. Bien es verdad que esta unión puede ser luego desconfirmada por evidencias directas. En otros casos, sin embargo, los hechos se encargan de dar la razón a las mentes creativas.

No todo está perdido cuando el orador no encuentra evidencias directas ni indirectas. Puede elaborar una **evidencia negativa**. Con estas evidencias, no puede sostener la posición propia, pero demuestra que el contrario tampoco es capaz de apoyar la suya. El empate deportivo es una imagen de lo que se produce en situaciones regidas por las evidencias negativas. En los debates, y según la situación, puede ser un buen resultado, sobre todo si uno de los oradores partía como el candidato con menos posibilidades o probable derrotado.

Hay un adjetivo en español, "mostrenco", que significa "lo que no tiene señor ni amo conocido". Creo que cuadra a muchas evidencias. Por eso, una mente creativa puede encontrar evidencias allí donde otras no las captan. En *Doce hombres sin piedad*, de Reginald Rose, el jurado Número 8 emplea como evidencia negativa una navaja idéntica a aquélla con la que se cometió el crimen. Sin embargo, es el jurado Número 9, el de más edad del grupo, quien tiene muy desarrollado el sentido de las claves no verbales y capta evidencias allí donde los demás sólo ven la superficie. Da con la motivación del testigo masculino, partiendo de su forma de comportarse durante el juicio; al final, el Número 9 influye decisivamente en el desenlace, porque observa un autoadaptador del jurado Número 4 -se pasa los dedos por el ceño- y recuerda que ése era el gesto que realizó varias veces la mujer que testificó en el juicio en contra del acusado. De ahí se eleva a dar una explicación -ese autoadaptador es típico de las personas que llevan gafas para aliviar las molestias de las marcas- y a una interpretación: la mujer no llevaba gafas durante el juicio porque quería aparentar unos años de los que tenía. Como aseguraba que vio el crimen por la noche y las personas no llevan gafas mientras están en la cama, esa evidencia hace que cambien de opinión los que creían que el acusado era culpable.

Este ejemplo me sirve de transición para hablar de las **pruebas artísticas**, que también distinguía la Retórica Clásica. No se trataba ya de lo que la realidad daba al orador o éste encontraba, sino de lo que el orador ponía sobre lo dado. Algunos oradores mostraban una gran capacidad para combinar las evidencias encontradas. Sin embargo, la línea divisoria entre pruebas inartísticas y artísticas es muy fluida, porque ya queda dicho que la creatividad del orador, su poder de observación hacen que encuentre pruebas allí donde otros sólo ven cosas. Gracián llamaría "zahorí de las intenciones" a un espíritu equipado para encontrar estas evidencias. Los estudios sobre personalidades creativas destacan el gran poder de la intuición, que es un conocimiento sin término medio.

Las pruebas artísticas se concretan en argumentos; la expresión del argumento es el silogismo y éste sí consta de término medio. El orador construye argumentos para convencer al receptor o audiencia de que acepte el mensaje como "verdadero" o "correcto". En arquitectura, hay construcciones defectuosas y edificios que se caen o el hombre hace caer. En las presentaciones, los defectos de construcción se llaman "falacias" y hay detectadas una gran variedad. En Creatividad, se habla de "defectología". Un orador competente saber construir muy bien sus argumentos y está atento para detectar falacias en los argumentos propios y en los de sus adversarios. Para lograrlo, ha de tener despego crítico, sin permitir que las falacias invadan su argumentación, como ahora sucede con los virus informáticos, que destrozan el resultado de muchas horas de trabajo.

Los argumentos pueden ser de varias clases y, en el apartado siguiente, examinaremos algunas modalidades; no agotan, sin embargo, el campo de que el orador dispone. Puede **repetir** el mensaje de diversas maneras; **parafrasearlo**, ampliando diversos elementos del mensaje; **comparar** un mensaje con otro, para resaltar las coincidencias; **contrastarlos**, identificando las diferencias.

Conocer los recursos sirve de poco si no está incorporado al interés mismo del orador. Para que pueda combinar efectivamente, le tiene que gustar el hecho mismo de combinar. La "vivencia", tan central en Ortega, está acuñada para realidades como ésta. Puede sentir interés por la riqueza de combinar recursos porque le han llamado la atención las habilidades de otro orador al que admira; puede autogenerar él mismo el interés; o puede haber llegado a caer en la cuenta de la gran diferencia que existe entre buenas y malas presentaciones. Si es consciente de su poder intelectual, los restantes pasos de la preparación le parecerán muy sencillos. Si no, se sentirá abrumado por la riqueza de matices que ofrece el pensamiento.

1. 5. ORGANIZAR Y ESTRUCTURAR EL DISCURSO.

Siempre me ha llamado la atención la oración fúnebre de Marco Antonio ante el cadáver de César, según nos lo presenta Shakespeare. Logra mover a la multitud, porque emplea una gran variedad de recursos oratorios. Sobre todo, escoge el momento más efectivo para extraer de su túnica el testamento de César. Si lo hubiera exhibido al principio, no habría tenido el mismo

efecto. La multitud acababa de aplaudir a Bruto, que había justificado el magnicidio. Marco Antonio avanza por aproximaciones sucesivas hasta que comprende que la multitud está dispuesta para la revelación decisiva.

Reginald Rose reproduce lo esencial de esta situación en *Doce Hombres sin piedad*, cuando el jurado Número 8 muestra la navaja en el momento que él cree más conveniente, hacia la mitad de la obra.

Tanto en un caso como en otro, los oradores demuestran que han sabido organizarse, que han pensado los pasos que tenían que dar.

Contando con evidencias y siendo consciente de cómo pueden combinarse, el orador se sienta para preparar un plan. Ya tiene el criterio conductor, el final, adonde han de encaminarse todos los esfuerzos. Ahora, prepara los planos del edificio con detalle, la distribución de los macizos y los vanos. Como el guionista prepara las secuencias y las descompone en escenas. Si, además, es el director, puede detallar los emplazamientos de la cámara, la puesta en escena y los planos con que va a captar los movimientos de los personajes.

Lo que acabo de exponer se resume diciendo que el orador puede ser más o menos detallista. Depende del tiempo que le va a ocupar su discurso. Cuando más reducido, más preparación necesita. Para no perderse, ha de tener muy claros los

argumentos principales, las evidencias de apoyo y otras evidencias disponibles, por si es necesario hacer uso de ellas en una discusión o contestando a una pregunta del auditorio. **Cada argumento ha de alinearse horizontalmente con los demás**, para captar el conjunto, y **verticalmente**, en forma de pirámide invertida, para sacrificar información innecesaria en caso de que el tiempo disponible fuera menor del anunciado.

Cómo organizar los argumentos y apoyos depende del tipo de discurso y de las características de la audiencia. En cine, asistimos a películas que organizan la historia según **pautas cronológicas**. Como si fuera un narrador omnisciente, el guionista nos puede llevar desde el principio hasta el final, en un fluir continuo. No es la única pauta temporal. Si se decide por centrar el punto de vista en un personaje, que lleva a cabo una investigación, el guionista introduce **restrospectivas**. Nos hace ir desde el final al medio, nuevamente al final, seguidamente al principio y, así, va entregándonos información sobre diversas etapas de la vida de los personajes.

Un orador hace lo mismo. En ocasiones, respeta escrupulosamente el curso de los acontecimientos. Los receptores reflexivos agradecen estas pautas, porque les permiten seguir un proceso y memorizarlo con facilidad. Ante audiencias sobre las que quiere influir, la ordenación estricta de los acontecimientos puede resultar muy aburrida. Por eso, puede presentar, al principio, un hecho llamativo, para captar el interés y, seguidamente, exponer e informar para, nuevamente, presentar otro hecho llamativo... y así sucesivamente, agrupando los acontecimientos según su importancia dramática, no según su decurso temporal.

Las pautas **espaciales** o **geográficas** son excelentes para estudiar las consecuencias de unos hechos o de un ciclo en diversos lugares. El criterio fundamental es la panorámica o el plano general. Una presentación gráfica permite comparar y contrastar unos lugares con otros.

La **pauta inductiva** tiene como fondo la repetición, la redundancia. La acumulación de casos permite elevarse hacia una declaración general. La literatura y el cine emplean esta pauta para hacer que un personaje vaya fijándose en la mente del lector. En diversos fragmentos o planos nos van entregando rasgos del personaje, hasta que nos familiarizamos con él y sabemos que todos esos rasgos y detalles denotan un determinado tipo de carácter. Avanza por aproximaciones sucesivas, hasta que obtenemos la visión general. Es una manera de proceder de dentro afuera.

En el salto de lo particular a lo general está el mayor riesgo de la inducción. Las generalizaciones indebidas, cuando un experto las detecta, merman la credibilidad. Cómo quitarse la fama de exagerado es una empresa nada fácil, sobre todo si ya los humoristas han convertido ese rasgo en caricatura.

La **pauta deductiva** sigue el proceso contrario. Parte de una afirmación general y pasa a concretarla en una serie de casos o detalles. El escritor que emplea la omnisciencia autorial como punto de vista, puede permitirse dar un juicio sobre un personaje y demostrar

que sus acciones son facetas de ese juicio. Incluso, puede ir mostrando al personaje en su aspecto épico, lírico y dramático, con lo que éste adquiere "redondez". Muchas películas empiezan por panorámicas o planos generales. Según Gerald Mast, empiezan de fuera adentro.

El razonamiento deductivo es tan sólido como su premisa mayor. Si ésta cae, todo el razonamiento se disuelve. Facilita que el adversario impugne la validez de todo el mensaje y, por tanto, cambia radicalmente de sentido toda la exposición. Ya no se habla sobre el mensaje sino sobre su validez lógica. Por eso resulta tan difícil debatir con quienes parten de una premisa falsa, de un prejuicio. A no ser que en el debate entre el humor como elemento esencial.

Aristófanes, el gran genio de la Comedia, partía de una premisa improbable o imposible y aplicaba después una lógica férrea. Después, le han imitado grandes escritores, sin igualarle. En Comedia, aceptamos una premisa muy improbable y estamos dispuestos a dejar en suspenso la verosimilitud durante dos horas. Recordemos **Con faldas y a lo loco**. Si aceptamos la premisa improbable de que dos hombres se disfracen de mujeres en diez minutos y se integren en una orquesta femenina, ¿cómo vamos a poner reparos a todas las vicisitudes por las que luego pasan? En una presentación, sin embargo, no sería de recibo aceptar una situación de este tipo. Sí divertiría mucho a la audiencia mostrar cómo el adversario parte de situaciones que se prestan a un tratamiento cómico, no serio.

A pesar de lo que acabo de señalar en los dos últimos párrafos, la experiencia muestra todos los días cómo muchas personas aceptan como algo lógico lo que es pura y simplemente un prejuicio. Entra en juego la repetición como mecanismo propagandístico y, con el paso del tiempo, esas personas creen que son ideas pensadas personalmente cuando no son más que manipulaciones. Si, además, se junta la exaltación de los sentimientos y el descrédito de la razón, el resultado es nefasto.

Los científicos, hombres de negocios y detectives, entre otros, son muy aficionados a las **pautas causales**. Los cánones de la causalidad, de Stuart Mill son muy útiles. El sentido de su movimiento puede ser doble: O se remontan a las causas o a los efectos. En este último caso, la creatividad puede alcanzar alturas de ciencia-ficción. Los estudiosos del futuro, basándose en proyecciones, despiertan el interés de quienes no se conforman con las ideas y creencias del pasado o del presente.

La búsqueda de una causa o de varias puede ser un momento dentro de la **pauta de resolución de problemas**. El primer momento consiste en identificar una necesidad y presentarla como un problema. A continuación, el orador indaga la causa del problema. Finalmente, ofrece una solución. Es una pauta muy apropiada para persuadir, porque apela a las necesidades de la audiencia y será tanto más efectivo un orador cuanto más concrete cada uno de los tres momentos.

Un orador que emplea pautas causales y las fundamenta con datos, puede atraer y sostener el interés de la audiencia y, al cimentar bien su exposición, facilita

que la audiencia se comprometa en acciones específicas. Creo que pocos escritores han logrado la maestría en el manejo de esta pauta como H. G. Wells en **Breve Historia del Mundo**. A mi entender, es uno de los factores que explican el éxito de este libro que, por cierto, en España sólo se puede leer en una edición de hace muchos años.

Menor interés suelen tener las **pautas temáticas**. Son las apropiadas para programas políticos o para discursos en los que se expone el estado general de una empresa, institución o país. Mi experiencia es que, además de fundamentar bien cada aspecto, hay que cuidar especialmente las transiciones. De esta manera, el discurso tiende a tratar los diferentes puntos como partes de un todo, no como una enumeración informe. "Porque", "por lo tanto", empleados oportunamente en diversas partes del discurso, consiguen que el receptor admita como verdaderas todas las partes del razonamiento, sin sentirse desbordado por una avalancha de información.

A pesar de estas mejoras, los receptores suponen que los discursos que emplean estas pautas son forzosamente aburridos y protocolarios. En los Parlamentos, aguardan a que el debate posterior sea la parte animada de la sesión. La equivocación de muchos oradores es pensar que sólo hay un tipo de enumeración. Para disipar esa falsa idea, sólo hay que recordar las diversas enumeraciones que Tomás Navarro Tomás distingue en su **Manual de Entonación española**: interior, acumulativa, intensificativa, calificativa, valorativa, descriptiva, reiterativa, distributiva directa, distributiva inversa, ponderativa, mixta, mixta en serie alternativa, incompleta y completa.

Es más fácil que el discurso tenga unidad y coherencia cuando se trata de **explicar las funciones** de un organismo, institución o empresa. Las **analogías** y **alegorías** son muy apropiadas, porque facilitan que los receptores se den cuenta del "para qué" de algo que hasta entonces les parecía extraño e impopular. El gran inconveniente de las analogías y, sobre todo, de las alegorías, es que exigen acierto en la elección. De lo sublime a lo ridículo sólo hay un paso... que algunos oradores dan hasta provocar la risa en el auditorio, por el simplismo en el manejo de las imágenes. Hay otra risa muy distinta, que el orador consigue provocar cuando emplea analogías breves e ingeniosas.

Teoría y Plan de acción es la pauta que subyace en el modo de actuar de Sherlock Holmes, Colombo y otros detectives. No suelen exponerla sino durante el desenlace, aunque ha guiado sus pasos desde que lograron elaborar una hipótesis creativa. También he observado que es la pauta empleada por el delincuente-cerebro de una operación. Él sí expone su teoría a la banda, desde el principio, y lo que sigue es la puesta en práctica de un plan que prueba lo acertado de su teoría. Tanto en un caso como en otro, esta pauta es propia de mentes creativas.

Como puede comprobarse, un orador puede elegir entre diferentes pautas, siempre que tenga en cuenta su mensaje principal. Limitarse a un sola pauta es un medio más de transmitir monotonía. Por eso, lo mejor es combinar pautas. Cuando un orador tiene que pronunciar varios discursos cada día durante dos semanas - típico de una campaña electoral-, el mayor peligro que le acecha es el de convertirse en un "disco rayado". El mismo enunciado, cuando sale igual por

televisión en dos localidades diferentes, denota falta de imaginación. Si se repite en días sucesivos, indica un desprecio por la audiencia.

La solución estriba en mantener la sustancia del mensaje, pero variar la pauta y el enunciado. Si lo hace así, se distinguirá de otros candidatos que, quizá, sí caen en la repetición y monotonía. Lo mismo puede decirse del trabajo de profesores, predicadores y de profesionales que desarrollan su actividad ante audiencias. Los profesionales de Relaciones Públicas deben encargarse de variar las pautas.

En el cine, las escenas no se atienen a un mismo patrón. Hay algunas que son descriptivas; otras exponen unos hechos; al diálogo de una escena puede seguir un silencio de la misma duración en el que está realizándose el golpe a un Banco; el lirismo de dos enamorados contrasta con el disimulo que ellos mismos emplean para que los demás no se den cuenta de sus relaciones... En resumen, la variedad es indispensable para mantener el interés de una audiencia.

1.6. CÓMO ESTRUCTURAR UN DISCURSO PREDOMINANTEMENTE INFORMATIVO.

Unas indicaciones completarán lo expuesto hasta ahora sobre Presentaciones informativas:

- * **Ajuste.** Sea preciso y ajustado en el empleo de datos y hechos. Si falla en este punto, su credibilidad puede derrumbarse.
- * **Brevedad.** Construya mensajes tan simples como sea posible en los que quede claro el propósito. "Lo bueno, si breve, dos veces bueno", decía Baltasar Gracián.
- * **Claridad.** Expresa el mensaje en el lenguaje de los receptores. La claridad es la cortesía del orador. La oscuridad es muestra más de confusión propia que de profundidad en el tema.
- * **Imágenes.** Haga concretos los conceptos que emplee. No utilice demasiadas imágenes o comparaciones, si esto va a distraer el interés de quienes le escuchan o leen.
- * **Repita** los mensajes para asegurarse de que es comprendido.
- * **Utilice resúmenes al comienzo y al final** para centrar la atención en el tema y facilitar que le comprendan.
- * **Busque información de retorno de quien recibe el mensaje.** Así se asegurará de que le han comprendido.
- * **Seleccione una pauta organizativa** que proporcione la máxima claridad sobre el tema.

1. 7. CÓMO ESTRUCTURAR UN DISCURSO PREDOMINANTEMENTE PERSUASIVO.

Además de la pauta de resolución de problemas, el orador puede emplear un modelo que siga estos pasos:

- * **Atención.** Presente situaciones que atraigan a la audiencia. Sobre todo,

resuma los beneficios que puede conseguir si adopta la solución que usted va a exponer.

* **Necesidad.** Haga ver a los receptores el vacío, discrepancia o distancia entre el estado actual de un asunto y el que sería deseable. Hágale ver por qué debe estar interesado.

* **Satisfacción.** Ofrezca medios para satisfacer la necesidad.

* **Información y Visualización.** Fundamente y concrete la solución para que su audiencia compruebe los beneficios que va a obtener.

* **Objeciones.** Presente y responda a las objeciones que su audiencia o los competidores pueden suscitar.

* **Acción.** Dé instrucciones sobre "cómo" poner en práctica la solución y lograr las ventajas concretas.

1. 8. CÓMO EMPEZAR UNA PRESENTACIÓN.

La garantía de que el orador elige un buen comienzo es no desviarse del objetivo del discurso, del tipo de audiencia y del final. Tanto si el discurso es más informativa o más persuasivo, el orador suscita la curiosidad de la audiencia y presenta el asunto sobre el que va a hablar. Son las dos caras del comienzo. Si no logra captar el interés, todo el discurso va a resentirse; si no introduce pronto el tema, el orador puede ser tomado como un personaje curioso, anecdótico, entretenido, no apropiado para hablar de asuntos serios.

Para atraer el interés, valen los materiales dramáticos que el orador ha escogido. Según la audiencia, así el material. Para unas audiencias, convendrá suscitar curiosidad hacia la información que va a revelarles; para otras, el suspense, escogiendo una apertura emocionante, dramática; o la sorpresa, fundamental cuando se trata de aperturas anecdóticas o humorísticas.

Un error al elegir la introducción adecuada puede hacerle perder el efecto de primacía, de empezar comunicando bien con la audiencia. La gran ventaja de preparar antes el final y la parte principal de la presentación es que, cuando aborda la apertura, ya domina el contenido. Por tanto, el comienzo surge de manera mucho más natural. El cauce está preparado.

La introducción no puede constituir algo separado del resto del discurso. Si el orador ha de captar el interés del auditorio, es para dirigirlo hacia el mensaje, hacia la esencia de la presentación. Conecta con las necesidades de la audiencia y, acto seguido, el mensaje aparece como la solución o parte de la solución de esas necesidades. En la introducción, el orador enuncia en una frase breve, positiva, clara, interesante y llamativa el mensaje fundamental, que volverá a resonar en la parte principal del discurso y, sobre todo, en el cierre.

Las introducciones conllevan riesgos. El orador puede no conectar con su audiencia, al emplear una apertura que no encaja en su nivel cultural o en la ocasión; o no atina con el lenguaje no verbal adecuado; o porque unas noticias importantes se apoderan del ambiente y el mensaje del orador está en inferioridad para atraer a la audiencia.

El orador que no conecta bien con el nivel cultural de su audiencia, aplica una

apertura que está bien sobre el papel pero resulta forzada precisamente ante ese auditorio. Un orador puede suscitar el interés ante una audiencia de no muy alto nivel cultural si, desde el principio, quiere que los oyentes se conviertan en participantes. Ante un auditorio de personas con carrera universitaria, las preguntas que dirige pueden parecer de catequesis, para un público infantil, y provocar un silencio tenso.

Equivocarse en la banda no verbal produce también situaciones embarazosas. He visto que éste es el camino del fracaso inicial, y muchas veces final, de una presentación cuando el orador abre con una afirmación paradójica, anécdota chiste, sin dar con el tono de voz adecuado ni manejar bien las pausas. Si pretendía hacer reír a la audiencia y no lo logra, todos se darán cuenta, empezando por él mismo; necesitará aplomo para que el nerviosismo no se manifieste en el resto de su presentación.

Cuando el orador sabe provocar la curiosidad, el suspense y la sorpresa, la unión con el mensaje fluye de la manera más natural. Los oradores veteranos saben cómo hacerlo, porque han probado la efectividad de las diversas aperturas. Los noveles tienen que ensayar y preguntar a observadores qué efecto causan con sus introducciones.

Si tiene que competir con noticias de actualidad desbordante, que ocupan la mente y conversación del auditorio, una apertura que suele tener éxito es aludir a esa actualidad y presentar el mensaje unido a alguna solución del problema que la actualidad presenta. Al orador que lo hace bien, los receptores le atienden. Si le sale mal, pueden pensar que es un oportunista, pero que, al menos, ha intentado conectar con sus preocupaciones. Abrir una presentación leyendo tranquilamente en el periódico la noticia que preocupa al auditorio, unir la noticia con el mensaje y doblar con aplomo el periódico mientras aborda la parte principal del discurso, es una muestra de que el orador domina el difícil arte de la espontaneidad. No basta decir que hay que tranquilizarse; el orador demuestra que transmite la tranquilidad que lleva dentro.

1. 9. MEMORIZAR LA PRESENTACIÓN.

Es extraño que las personas se lamenten de su falta de memoria y nunca se quejen de su falta de inteligencia. A pesar del descrédito de la memoria como la facultad favorita de las personas poco inteligentes, ésta es como un corcho al que se intenta mantener en el fondo del agua. Acaba por salir a flote. Una buena memoria sirve muy bien a una inteligencia creadora. No hay memorias malas sino mal ejercitadas. Por lo tanto, si el orador aprende a memorizar bien, tendrá mucho más tiempo para un trabajo creativo.

¿Debe memorizar el orador todo el contenido?. No sonaría espontáneo y lo advertirían al momento. El orador curtido sabe responder elegantemente ante lo imprevisto, que tanto le gustaba a Stendhal. Llevar memorizado un discurso hasta los más pequeños detalles introduce rigidez en la mente de quien lo pronuncia. Si el dinamismo es uno de los componentes de la credibilidad, un buen repente hace que la audiencia confíe en el mensaje del orador. A la vez, para estar mentalmente ágil,

el orador se libera de las ataduras que supone no haber memorizado el contenido. La solución está en recordar los asuntos esenciales y saber exponerlos con variedad.

Hay diversas técnicas para memorizar. Recomiendo el sistema de la cadena y el las palabras-gancho o percha, desarrollados por Harry Lorayne, entre otros, y el del Profesor Lozanov, basado en los ritmos de algunas piezas de la música barroca y en el manejo de los tonos de voz mientras la persona asimila el material.

Por imperativos de espacio, sólo presentaré las líneas generales de los sistemas de la cadena y de las palabras-colgadero. Harry Lorayne, con todo el peso de su dilatadísima experiencia, afirma: a) una persona puede recordar cualquier información nueva, b) siempre que la asocie con algo que ya sabe o recuerda, c) pero de una forma risible, grotesca.

Al buscar lo estrambótico de las cosas, el orador se ve obligado a **atender**, paso necesario para recordar; además, **utiliza la imaginación al servicio de la memoria**; por lo tanto, **forma asociaciones conscientes**.

El **sistema de la cadena** consiste en:

- * **Subrayar las palabras-clave** de una presentación.
- * **Formar una lista con éllas.**
- * **Memorizar la lista.**

El orador da este último paso:

- Formando una historia, enlazando una palabra-clave con otra, en el orden que ha dispuesto para su discurso;
- Encadenando las palabras-clave mediante imágenes risibles y estrambóticas.

Puede lograr tales imágenes si se atiene a alguna de estas cuatro reglas:

- 1.- **Sustitución de una cosa por otra.** Imaginar una cosa en lugar de otra:
Un árbol volando en lugar de un avión.
- 2.- **Desproporción.** Ver las cosas mayores de lo que son al natural.
- 3.- **Exageración.** Imaginar la misma cosa multiplicada por diez, cien, mil.
- 4.- **Acción.** Se recuerdan mejor las cosas que se mueven en la imaginación.

El sistema de la cadena permite recordar las cosas por orden. Es como cuando utilizamos un tratamiento de textos y, pulsando una tecla, accedemos en pantalla a una lista alfabética de los ficheros.

Para llegar directamente a un fichero sin tener que acceder a la lista, pulsamos una tecla distinta. Algo similar logra **el sistema de las palabras-colgadero** o palabras-gancho o perchas. Consiste en convertir las consonantes en números y los números en consonantes, según ciertos valores. Cuando el orador lo domina, puede acceder a una información muy rápidamente. Recomiendo este

sistema para debates, en los que el orador necesita disponer de muchas informaciones y activar algunas de ellas para sostener sus puntos de vista.

1. 10. ENSAYO

Si el orador se lanza a pronunciar el discurso sin haberlo ensayado, tendrá que aprender con los golpes de la experiencia. Al final, empleará más tiempo, puesto que su discurso no habrá logrado el resultado que pretendía. Por lo tanto, antes de ejecutar, ensaya. La fluidez en la presentación está en relación directa con el tiempo dedicado al ensayo. El aumento de la confianza disminuye la incertidumbre, el nerviosismo y el miedo.

Más que en probar la finura de la memoria, el ensayo consiste en ajustar la bandas verbal y no verbal de la comunicación.

Los tres grandes dominios de la comunicación no verbal **-paralenguaje, lenguaje corporal y empleo del espacio-** están presentes al ensayar los discursos.

El PARALENGUAJE comprende todo lo relacionado con la voz. Es acertado distinguir entre las **cualidades vocales** -rasgos permanentes- y los **cualificadores** - que varían según el tema y la circunstancia. A pesar de que los autores no se ponen de acuerdo en dónde incluir unos fenómenos u otros -Fernando Poyatos no coincide con Randall Harrison, por ejemplo-, lo que realmente interesa a un orador es que puede perfeccionar unas y otros.

Cualidades. La audiencia capta, aunque no siempre de manera consciente, qué orador emplea una **escala** de timbre más amplia. Quienes apenas varían, acaban por cansar y aburrir a su audiencia. Hay oradores cuyo aparato vocal produce una gran **resonancia**. Todos los ejercicios que faciliten el aumento de la resonancia tendrán efectos duraderos en la comunicación del orador con su audiencia. El **tempo** de unos oradores es veloz; el de otros, lento. Hay que ajustarse a la audiencia ante la que se está o el medio para el que se habla. La audiencia, en muchos casos, se encarga de pedir al orador que hable más lento o que se dé más prisa. Finalmente, el **control** de los labios y de la articulación ha de llevarle a dominar las transiciones y a que la corriente de su voz sea relajada, no forzada. El mismo contenido, articulado correcta o incorrectamente, puede ser visto como proviniendo de una personalidad con energía tranquilizadora o de una fuente estirada y pedante.

Cualificadores. El ensayo le hará darse cuenta de la importancia del **volumen**. Es aconsejable variarlo en diversas partes de la presentación. Al principio, si el auditorio no está completamente en silencio, el orador puede comenzar hablando en voz más baja de lo normal, provocando curiosidad hacia sus palabras y, según los oyentes se vayan callando, irá subiendo la voz hasta conseguir el nivel adecuado, en el que orador y audiencia se encuentren cómodos. El asunto o la situación le dictarán si debe bajar la voz hasta convertirla en un susurro o gritar y reír. En el primer caso, los oyentes se sienten privilegiados, porque están compartiendo una confidencia. En el segundo, el orador da a entender que es muy importante difundir lo que él dice y que se entere la mayor cantidad de

personas. En el tercero, quiere compartir la alegría de alguna experiencia o decisión.

El **tono** es un aspecto que puede influir mucho en un discurso, según el texto esté escrito para el oído o no. Sobre todo, ha de ser variado. Tomás Navarro Tomás nos ofrece las cinco entonaciones básicas: cadencia, anticadencia, semicadencia, semianticadencia y suspensión. Quien tiene interés por adquirir una conciencia sonora, sabe distinguir las diferentes entonaciones y las varía para que estén de acuerdo con el contenido.

El **silencio y las pausas** producen un efecto de curiosidad y suspense y dan tiempo para que la audiencia asimile mejor los contenidos. Sólo quien tiene un gran sentido de la audiencia puede dar con el tiempo adecuado a cada pausa y silencio, sin inducir ansiedad en la audiencia. A las pausas ha de seguir información interesante porque si no, la expectativa creada se reduce a nada.

Cualidades y cualificadores han de contribuir al **ritmo**. El orador con sentido de la audiencia habla con un timbre adaptado a las condiciones acústicas del espacio en que se encuentra. Ni demasiado alto ni demasiado bajo. Si demasiado alto, dará impresión de miedo, sorpresa o ira. Si demasiado bajo, pasará por una persona triste o demasiado plácida, indiferente a lo que le rodea. No debe forzar el timbre de su voz.

El timbre del discurso no se agota únicamente en el de la voz del orador. Si éste quiere dar un paso más, puede preparar el discurso para ser oído. Aquí entra ya un rasgo inequívoco del artista. En España contamos con escritores que sabían escribir para el oído. Baltasar Gracián y D. Ramón María del Valle-Inclán tenían una gran conciencia de la sonoridad de las palabras. En la actualidad, recomiendo la lectura de la *Nueva Biblia Española* o de la *Biblia del Peregrino*, traducidas por un equipo coordinado por Luis Alonso Schöckel, S.J. y en las que ha colaborado también el poeta José María Valverde. Durante veinte años, este equipo ha mantenido innumerables reuniones, perfeccionando la traducción hasta conseguir que todas las frases tengan la sonoridad adecuada al contenido. Están reconocidas como los empeños más ambiciosos y constantes que ha habido en país alguno. Creo que la lectura de fragmentos de estas Biblias es la ayuda más segura para adquirir conciencia del ritmo que producen el timbre, los acentos y las pausas.

La **KINÉSICA O KINESÍSTICA** estudia todo lo que tiene que ver con **el lenguaje corporal**. Quienes han categorizado de manera prácticamente definitiva este dominio han sido Paul Ekman y Wallace Friesen: Emblemas, Ilustradores, Manifestaciones de Afecto, Reguladores y Adaptadores. Después, otros autores han ampliado mucho el camino abierto por ellos. Por ejemplo, el español Fernando Poyatos, Profesor de la Universidad de New Brunswick, es un excelente clasificador de muchas conductas englobadas bajo las cinco categorías de los dos autores citados.

Los **emblemas** son gestos que sustituyen a una palabra o dos; incluso, a una frase. Puede el orador ejecutarlos conscientemente y con intención de comunicar un mensaje. Siempre que haya ruido, distancia o la circunstancia externa lo aconseje; o cuando está de acuerdo en algún punto concreto con los receptores, el orador puede comunicar muy bien con la audiencia. Los emblemas se pierden cuando el discurso es oído por radio. De ahí que los comentaristas tengan que explicar a la

audiencia las reacciones del público ante una seña empleada por el orador.

Los **ilustradores** sirven para que el orador visualice lo que está diciendo verbalmente. Los hay de varias clases:

* Las **batutas** acentúan una palabra o frase concreta, la enfatizan. El orador puede ejecutarlas golpeando ligeramente el aire. No es aconsejable que golpee repetidamente la mesa si está hablando ante un micrófono, porque el ruido resultará desagradable.

* Los **ideógrafos** trazan el itinerario que ha seguido una idea. Resultan útiles cuando hay que exponer diversas posiciones ancladas en el pasado, presente o futuro. Dan mucha viveza al discurso. Que resulten normales o caricaturescas dependerán del propósito que el orador tenga en su intervención.

* Los **apuntadores** muestran, dirigiéndose con dedos y manos a una persona concreta o un objeto. Si se emplean demasiado, el orador puede atemorizar a la audiencia, pues los apuntadores sirven también para acusar.

* Los **espaciales** describen el tamaño o la forma de algo y las relaciones que guardan personas u objetos entre sí en un lugar.

* Los **kinetógrafos** exponen una acción corporal.

* Los **pictógrafos** trazan la imagen de alguien o algo. No hay que confundirlos con los espaciales, aunque suelen emplearse conjuntamente para dar más colorido a la descripción.

Los **reguladores** son imprescindibles para que el orador se dé cuenta del interés que está suscitando en la audiencia. Con estos pequeños movimientos, sin apenas darse cuenta, los receptores muestran que atienden lo que el orador dice, aprueban, desaprueban. muestran cansancio, invitan a ir más lento o más rápido... El orador sensible a los reguladores sabe cuándo cambiar el ritmo e introducir algún contenido dramático, para recuperar el interés de la audiencia o cuándo resumir, porque los receptores ya no pueden asimilar más.

Las audiencias captan las **manifestaciones de afectos** en la cara del orador, porque la cara es la sede de las emociones. El resto del cuerpo muestra qué hace el orador como resultado de esas emociones. Por eso, conviene que aprenda a mostrar genuinamente los afectos básicos:

- . Alegría.
- . Sorpresa.
- . Miedo.
- . Tristeza.
- . Ira.
- . Repugnancia y hastío.

Hay personas que no saben expresar algunas emociones; otras tienen helado un determinado afecto, que predomina en su cara, confundiendo a las

personas con las que tratan.

El orador puede hacer más cosas con sus emociones.

- **Quitarlas intensidad**, sobre todo si el ambiente está muy cargado y a punto de estallar en un conflicto emocional.

- **Aumentar su intensidad**, cuando hay que animar un ambiente decaído o hacer frente a un desafío a la propia imagen.

- **Neutralizar su apariencia**, si quiere aparecer como una persona imparcial, serena y adulta, que sabe procesar bien la información y actuar como árbitro en cualquier disputa.

- **Enmascarar su manifestación**, sobre todo cuando no quiera que los demás conozcan toda la información que posee o no desee dar a entender la emoción auténtica que los otros le causan. Los negociadores suelen enmascarar muchas veces sus emociones.

Por último, el orador emplea **adaptadores**. Cuando se toca la cara, los demás captan inconscientemente o conscientemente lo que el orador se ha hecho, desea hacerse o va a hacerse. Si se arrasca o se araña, los demás pueden interpretar esto como formas de atacarse a sí mismo; sostenerse la cara puede significar que quiere darse apoyo; frotarse puede ser una forma de tranquilizarse. Cruzar los brazos quizá signifique deseos de defenderse y cerrarse sobre sí mismo. De todas formas, la interpretación de estos **autoadaptadores** es difícil e incierta.

Un orador que quiere adquirir una imagen visual precisa de sí mismo está obligado a emplear el video. Para caer en la cuenta de sus autoadaptadores, aconsejo que, después de rebobinar la grabación, emplee la función "Avance rápido" (FF). Incluso, le aconsejo que lo haga acompañado de algunas personas de confianza. Comprobará, inmediatamente, en medio de las sonrisas propias y ajenas, cuáles son sus autoadaptadores. Después de caer en la cuenta de estos movimientos inadvertidos, es fácil mejorar la forma de liberar la energía, que no debe ser lanzándola sobre uno mismo. Los autoadaptadores no deben sustituir a los ilustradores, tan variados como acabamos de ver.

Los **heteroadaptadores** incluyen movimientos para dar a y tomar de otra u otras personas. Son movimientos para atacar o protegerse del ataque; resultan necesarios para establecer afecto, intimidación, apartamiento. Suelen ejecutarse con las manos y sin que el individuo que los hace se dé apenas cuenta. A menudo, son redundantes con los ilustradores kinetográficos, si ilustran una acción que está dicha verbalmente.

Es difícil que un orador, sobre todo si está sólo en un escenario, emplee heteroadaptadores. Antes o después de su presentación, conviene que sea prudente al emplear heteroadaptadores. Hay personas que se sentirán molestas si el orador les toca sin necesidad. Cuando alguien emplea demasiado los heteroadaptadores, adquiere una fama inconveniente y la gente se aparta. Con lo cual, logra el resultado exactamente opuesto del que muchas veces intentaba.

El orador emplea **adaptadores de objetos** para darse seguridad. Los adictos al tabaco -no los simples fumadores- se desconcentran e irritan durante una presentación prolongada, porque pierden un punto de apoyo que les resulta imprescindible. Nuevamente aconsejo el empleo del video para identificar los adaptadores de objetos. Plumas, bolígrafos, gafas, incluso imanes, cobran un interés desmesurado para oradores que se encuentran psicológicamente desnudos cuando no disponen de esos objetos. Desaconsejo que el orador se aferre al podio, si habla desde él, como si fuera su tabla de salvación.

Los adaptadores de objetos resultan muy útiles cuando un orador, sobre todo en un debate, quiere cambiar el ritmo y avivar el interés. Al emplear un objeto, sobre todo si la audiencia no lo ha visto antes, suscita curiosidad, suspense o sorpresa.

La PROXÉMICA O PROXIMÍSTICA se ocupa de todas las observaciones y teorías sobre el uso que el hombre hace del espacio. ¿Cómo aplicar esto a nuestro tema?. Fred Steele ha acuñado la expresión "competencia ambiental" o dominio que una persona tiene sobre los factores espaciales. Así es como sabe qué tiene a su disposición y qué le falta cuando ha de comunicar con una audiencia.

El orador competente se da cuenta de si el lugar donde va a pronunciar el discurso ofrece **seguridad y refugio contra los ruidos**. Si no reúne condiciones, puede renunciar a la presentación, solicitar el cambio de local o modificar el contenido para sacar el mayor rendimiento de las circunstancias.

El espacio puede permitir o no la **interacción social**. Es muy distinto que los receptores se encuentren incómodos o a disgusto. Quien no es sensible a esta función del espacio, creerá que la actitud de la gente se debe a lo que transmite, cuando realmente tiene su origen en las condiciones espaciales.

Si va a hacer la presentación en un local despersonalizado, puede solicitar algunos elementos que **identifiquen simbólicamente** a la organización. También puede advertir que demasiados símbolos, demasiada imagen corporativa, puede ahogar la espontaneidad.

Las tecnologías sirven para amplificar el mensaje y no pueden ser un obstáculo para la comunicación. Si impiden **el contacto ocular** del orador con su audiencia, al ser imprescindible oscurecer la sala, la importancia de la faz hablante puede quedar muy difuminada, cuando es el medio más efectivo de comunicación.

2. DEBATES

2.1. INTRODUCCIÓN

El debate es una confrontación intelectual. Las recomendaciones sobre cómo debería ser un debate acentúan lo intelectual; los medios de comunicación, sin embargo, presentan los debates como "¿Quién ganará?" o "¿Quién ha ganado?". Incluso, quienes participan en un debate, sobre todo si es político, aprovechan la víspera para anunciar su interés en que el debate sirva para esclarecer programas; nada más acabar, no es raro que se den prisa por proclamarse vencedores.

El debate es un ejemplo claro de cómo no se pueden aislar ideas de sentimientos. Junto a los esfuerzos por transmitir un mensaje, las estrategias y tácticas para imponerse al adversario. Los periodistas comentan los debates como si se tratara de una confrontación deportiva y, en algunos casos, bélica.

Hay, pues, que tener presente los dos aspectos que distingue el Profesor Gustavo Bueno al definir cualquier ciencia: el intencional y el efectivo. Dejando aparte lo presuntuoso que resulta hablar de una ciencia de los debates, no podemos ignorar la estructura racional ideal y la confrontación efectiva; dejar aparte uno de ellos sería descalificar una parte de la realidad. Los puntos de vista resultantes estarían contruidos sobre arena.

Distingo tres condiciones imprescindibles para participar en un debate:

- dominar las diversas formas de argumentación;
- estar preparado psicológicamente para tratar con todo tipo de adversarios: flemáticos, reflexivos, puntillosos, vehementes, explosivos, taimados...
- tener sentido de lo importante; es la manera de seguir una línea consecuente en medio de todas las digresiones que el debate presente. Importante es el contenido del debate y, también, que quien presente sus puntos de vista no deje que el/los adversario/os establezca/n la agenda de los temas que se van debatiendo. Quien admite que esto ocurra, pierde el rumbo y puede acabar en cualquier parte: pérdida de la compostura, confundir lo superficial con lo medular, falta de agilidad para responder a los ataques dialécticos...

Hay una cuarta condición que puede decidir un debate: el sentido del humor. No la pongo como imprescindible, porque quizá quienes participan en el debate no tienen ese sentido. Quien lo posea y sepa mostrarlo, resaltará ante la audiencia. Luego veremos por qué.

Las indicaciones para debatir que voy a presentar y comentar pueden resultar útiles. Están basadas en la observación de varios años y en la práctica de personas que han demostrado una gran destreza. Igual que al ocuparme de las Ruedas de Prensa, personalizaré estas sugerencias.

2.2. PREPARACIÓN DEL DEBATE

2.2.1. Ante todo, si va a participar en un debate, usted tiene que conocer su competencia para debatir y el concepto que su adversario tiene de su destreza como rival.

Linda y Richard Huen identificaron cuatro estadios en la competencia. Un orador puede ser incompetente inconsciente, incompetente consciente, competente consciente o competente inconsciente. Bien por uno mismo, bien con ayuda de otras personas, es posible identificar en qué estadio se encuentra el orador. Lo peor que puede ocurrirle es que sea incompetente y que, además, no se dé cuenta. Lo mejor, que los demás descubran que es competente, sin tener que haber realizado esfuerzos para serlo. En medio quedan los estadios que indican esfuerzos por adquirir las destrezas. Ante todo, darse cuenta de las carencias; después, practicar adquirirlas; lo ideal es que las destrezas adquiridas queden asimiladas en el modo de actuar del orador.

Suponiendo que posea esa competencia, puede que la haya demostrado en debates públicos de los que ha salido triunfante. La gran ventaja es que los demás ya saben con quién van a medirse y eso influye en que, de entrada, la arrogancia y el menosprecio quedan excluidos.

Si quien va a debatir es un desconocido, puede convertir este hecho en una ventaja, siempre que, durante el debate, se revele como persona muy diestra en situaciones inesperadas. Automáticamente, su prestigio inicia una escalada.

Mostrarse competente en el debate no es algo que las personas llegan fácilmente a dominar. Sobre todo, porque no es lo mismo ser observador que participante. Hay muchos que saben juzgar si un personaje ha estado bien o mal en un debate pero, si se le diese la ocasión de participar, no se atreverían. Sienten pereza y temor a practicar y/o no creen en sí mismos ni en la posición que defienden y/o les falta energía para exponer sus puntos de vista. En definitiva, son personas in-activas.

Sin embargo, los hechos son recalcitrantes y los problemas no se pueden posponer indefinidamente. Hay personas que toman la responsabilidad de defender en público puntos de vista que ellos creen valiosos y que no se resignan a entrar en una espiral de silencio.

Si alguien representa a un grupo, institución o empresa, debe saber que, en las mentes de quienes le observan, cuenta también con el poder que le otorga esa representación. Por tanto, es conveniente proclamar que no está únicamente ahí por lo diestro que es para defender una posición en público, sino porque la organización para la que trabaja tiene fines dignos de ser defendidos y de que el público los conozca.

2.2.2. Antes de un debate o intercambio de ideas importante,

concéntrese y relájese.

Las preocupaciones estrechan el campo de la atención. Por el contrario, la relajación lleva a un estado de alerta interior, en que el sujeto capta matices inesperados y crea combinaciones nuevas. Como luego veremos, lo inesperado, lo nuevo, son factores que deciden muchas veces el éxito de un debate.

Por muy hábil/es que sea/n la/s persona/s con la/s que vaya a debatir, es fundamental no dejarse intimidar. La falta de confianza es un paso seguro para salir derrotado. La solución consiste en crear el estado de ánimo apropiado. Tan fácil de enunciar como difícil de lograr, puesto que no nos podemos recetar el estado de ánimo más conveniente y estar seguro de que nos vamos a apropiar de él y sostenerle. Darse mensajes de confianza puede resultar muy insuficiente.

Aconsejo emplear los mismos procedimientos que los actores cuando están creando el estado de ánimo que una escena exige. Las contribuciones de la Bioenergética tienen aquí su lugar.

Si sabe relajarse y apropiarse del estado mental apropiado, sabrá qué herramientas emplear y qué movimientos hacer. Personajes muy valiosos, pero arrogantes, han perdido debates que tenían ganados de antemano, porque subestimaron al adversario y no quisieron dejar a un lado su frenética actividad para concentrarse.

2.2.3 Distinga entre adversarios de ideas y enemigos personales y procure no convertir a un adversario en enemigo.

Hay quien piensa que un debate ha ido bien si siente que ha vencido. No es exacto. Una persona puede vencer en un debate y salir con el prestigio muy deteriorado. Sobre todo, cuando se muestra queriendo vencer a cualquier precio y por todos los medios, sin excluir la crueldad.

Quien debate, ha de cuidar el efecto duradero que dejan sus intervenciones. Recuérdese que en las negociaciones también debemos distinguir el plazo inmediato, el intermedio y el largo. Puede demostrar competencia en el manejo de la argumentación y, sin embargo, aparecer como una persona no fiable, por carecer de escrúpulos.

2.2.4. Examine sus creencias profundas para ver si hay algunas basadas en prejuicios. Esfuércese por descontaminar su mente. A la vez, prepárese a identificar las posiciones de su adversario que estén basadas en prejuicios.

Identificar prejuicios propios es una manera inteligente de aprender a identificar los ajenos. Lo peor de los prejuicios es que cambian el sistema de valoración de un individuo. Están basados en una experiencia concreta que ha producido un trauma emocional; después, hay una generalización de esa experiencia concreta a toda una manera de ver la realidad; finalmente, ya no se ve la realidad tal como es sino que tienen más importancia las palabras que los mismos hechos.

Quien no realiza este trabajo previo para descontaminar su mente de prejuicios, se expone a situaciones arriesgadas. Si uno de los participantes en un debate provoca a otro y éste da una respuesta basada en un prejuicio, el daño puede ser difícilmente reparable. Si el debate es transmitido por radio y/o televisión, el prejuicio es agrandado y puede convertirse en un asunto del que se ocupe la opinión pública.

Si uno de los contendientes está preparado para identificar los prejuicios que subyacen en las afirmaciones del adversario, dispone de una destreza muy útil en un debate. Lo que puede resultar muy perjudicial es que imagine un prejuicio que realmente no existe y se dedique a combatirlo. Un adversario preparado para responder con tranquilidad puede hacer ver a la audiencia que el otro participante tiene el prejuicio de crear enemigos para después combatirlos. En otras palabras, que es un maniqueo, que divide al mundo en buenos y malos.

La utilidad de identificar prejuicios es que ofrece un fundamento firme para elegir la estrategia adecuada en un debate, como vamos a ver a continuación.

2.2.5. Si el adversario es una persona sin prejuicios, la estrategia adecuada es la argumentación racional; si los tiene, la mejor estrategia es el humor.

Ya he hablado anteriormente sobre Aristófanes y la estructura de sus obras. Este genio de la Comedia es un maestro seguro en la manera de afrontar un debate. Ante una persona razonable, valen los argumentos. Ante una persona que subordina la lógica al prejuicio, no hay nada tan potente como el humor.

Una manera de dar ventaja al adversario es debatir como si el prejuicio no tuviese importancia. Estamos en la misma situación que cuando una persona honrada, pero inexperta, cree que puede conquistar a una persona que le trata como enemigo personal, dándole información. Lo que consigue, en muchas ocasiones, es dar información a un espía que, acto seguido, la emplea contra quien le ha informado. Un enemigo personal es alguien que cambia la información en un sentido enteramente distinto del que la otra parte quiere. El cambio de actitud de un enemigo tendrá raíces emocionales y el terreno de los sentimientos es movedido e imprevisible en muchas ocasiones. ¿Quién puede asegurar cuándo un enemigo va a cambiar de actitud? Mientras una persona espera ese cambio, no tiene por qué dar información innecesariamente.

La utilidad del humor en un debate es que aquel sector de la audiencia que comienza siendo indiferente, se inclina hacia aquél que muestra más ingenio, porque comprueba que crea un ambiente más relajado. El humor alivia las tensiones y disuelve las posturas rígidas. Uno de los recursos fundamentales de la Comedia es descubrir las contradicciones de los autoritarios.

El origen de muchas situaciones humorísticas está en que personas con estereotipos, con ideas rígidas, se encuentran ante circunstancias que les convierten en personajes ridículos o absurdos. Sus ideas no sirven para solucionar el problema en que se encuentran sino para empeorarlo. Los hechos les someten a

sufrimientos cómicos que, al final, les obligan a cambiar.

El mayor inconveniente de tratar con quien tiene prejuicios manifiestos u ocultos no está en él sino en que su adversario quizá carece de sentido del humor o no es aficionado a los recursos humorísticos. Por tanto, está empleando una estrategia equivocada. La argumentación racional no sirve, en muchos casos, para el debate con un fanático. Sobre todo, si éste tiene sangre fría y también domina la dialéctica. La estrategia del humor obliga a conocer los recursos humorísticos tan a fondo como las diversas formas de argumentación.

Si un orador ha acudido a los expertos para que le aconsejen cómo debatir, debe desconfiar de aquéllos que no resaltan el humor como fundamental en ciertos debates y como decisivo en otros.

2.2.6. Prepárese a debatir, decidido a no admitir su inferioridad al tratar ciertos asuntos.

Quienes esperan a tener toda la información posible sobre un asunto para tomar una decisión, se exponen a que nunca llegue el momento de sentirse enteramente bien informados o a que, cuando se decidan a actuar, ya no exista el problema anterior sino uno mucho más difícil.

Cuando en un debate sólo intervienen especialistas en un determinado campo, el objetivo oculto de los participantes puede ser el demostrar que cada uno es más inteligente y valioso que los demás. Sin embargo, el debate no es demasiado complicado, porque tienen muchos puntos en común.

El debate se complica cuando los participantes coinciden en algún punto, pero su bagaje cultural y profesión son muy diferente. Si uno de los participantes se siente acomplejado porque los demás conocen algunas de las cosas que él ignora, el miedo le impedirá pensar con tranquilidad. La audiencia disculpa que un participante admita que no sabe algunas o muchas cosas cuyo conocimiento él no tiene obligación de poseer. Lo que no perdona fácilmente es que alguien ignore asuntos que debería conocer.

Por tanto, quien se dispone a debatir, distingue estos dos tipos de desconocimiento. Sabrá prepararse una respuesta en la que a) manifieste que el otro u otros participantes tampoco dominan muchas cosas, puesto que no todo el mundo es un hombre del Renacimiento, experto en varios campos; y b) aprovechará para preguntar si el adversario conoce varios hechos que sí está obligado a saber. Así es como convertirá una defensa en un ataque.

2.2.7. Saber escuchar es una destreza central para dominar el arte de debate.

Quienes no escuchan, tienen perdido el debate de antemano. Argumentarán sobre temas que no interesan a los demás o que están fuera de lugar. He comprobado, en varias ocasiones, cómo un personaje comienza a perder el debate, ya desde el principio, porque no escucha. Cuando le dirigen una pregunta, consume

la mayor parte del tiempo en hablar de un asunto que se tiene preparado y sólo dedica una mínima parte del tiempo a responder a lo que le han preguntado. Si el moderador le interrumpe para recordarle que no ha contestado a la pregunta, la impresión es desfavorable.

Escuchar es distinto de oír. Exige una gran concentración para distinguir la información y el ruido que produce el adversario.

Uno de los cometidos fundamentales de quien sabe debatir consiste en detectar las inconsistencias y contradicciones en que incurre su adversario, por debajo de la información que él quiere transmitir. A continuación, hay que transformar ese ruido en información clara para quienes están siguiendo el debate. En este sentido, recomiendo observar la conducta de periodistas creíbles, que saben identificar el ruido en la información superficial y mentirosa, transformando después ese ruido en información veraz para su audiencia.

2.2.8. Considere la realidad tal cual es, por desagradable que sea. Es el primer paso para cambiarla. Si no tiene sentido de la realidad, ésta se volverá inmediatamente contra usted. Por tanto, estudie a su adversario y a la audiencia desapasionadamente, como si fuera un científico no implicado en el caso.

Los peores enemigos de quien se dispone a debatir son dos falsas ilusiones: creer en la omnipotencia de los propios pensamientos y en la de los propios encantos. Freud consideraba que éstas eran dos de las ilusiones fundamentales del ser humano. La lectura de muchas obras literarias, la visión de innumerables películas y la observación de muchos comportamientos le dan la razón. Un análisis de contenido del desenlace de muchas obras puede descubrirnos la gran cantidad de veces en que los villanos encuentran su castigo por sus propias equivocaciones, más que por la acción decidida de los representantes de la justicia. Las dos ilusiones citadas generan en el villano una falta de atención hacia zonas importantes del adversario y un descuido arriesgado de los puntos vulnerables que el iluso tiene.

Sin considerar que el adversario es un villano -pues entonces iría contra la indicación nº 3-, el mejor remedio contra esas falsas ilusiones es la observación detenida del otro u otros participantes y de la audiencia. Cuanto más tiempo dedique el orador a este análisis, más camino habrá recorrido. No sólo hay que estudiar al adversario: su carácter, sus manera de argumentar, sus trucos, sino las características de la audiencia, juez último de los resultados del debate.

Que un análisis detenido del adversario aumenta la confianza en uno mismo, es indudable; lo cual no significa que esa confianza tenga que convertirse en ilusión de invulnerabilidad y de omnipotencia, que Irving Janis ha estudiado en Política. Los médicos conocen las enfermedades muy bien y, sin embargo, de ahí no deducen que ellos van a curarse indefinidamente todo tipo de enfermedades.

Hay ocasiones en que ese análisis puede llevar a la conclusión de que lo mejor es no participar en un debate, a no ser que cambien las condiciones. Por

ejemplo, cuando el organizador del debate lo ha estructurado de una manera muy descompensada: seis personas a favor de una posición; dos, a favor de la contraria. Muy seguros tienen que estar estos dos participantes para pensar que sus irresistibles encantos debatiendo van a derribar las murallas de Jericó. El tiempo de que van a disponer los seis primeros va a ser tan enteramente desproporcionado que la repetición de sus mensajes puede anegar los mensajes de los dos y convencer a las partes menos preparadas intelectualmente de la audiencia.

Hacer público por qué no se ha querido participar en un debate puede ser un proceder muy acertado. El moderador está interesado en que su programa tenga prestigio. La credibilidad puede desescalarsse con rapidez. Si algunos medios critican la parcialidad del moderador al seleccionar a los participantes, procurará hacerlo mejor en los próximos programas. Entonces, el participante que antes se negó, puede acceder a debatir, porque las circunstancias han cambiado.

El análisis de la audiencia de un debate tiene partes comunes con el análisis de la audiencia de las presentaciones: audiencia reunida en la sala y audiencia no reunida, que sigue el debate en sus casas. El análisis del comportamiento del público en programas anteriores puede llevar a conclusiones muy valiosas. La principal puede ser que predomina el público que aplaude mayoritariamente cuando intervienen quienes defienden una determinada posición y se abstienen o silban cuando lo hacen los que defienden la contraria. Si esto sucede en varios programas, y si asisten algunos espectadores a varios programas, hay que averiguar los criterios de selección del público.

Los signos de aprobación dentro de la sala donde se celebra un debate, sobre todo si es retransmitido por radio y/o televisión, pueden condicionar a la parte menos preparada de la audiencia o a los indiferentes, provocando el sentimiento de querer estar en el lado vencedor. Esto lo vio Carl I. Hovland con toda claridad y es un criterio seguro para estructurar los debates de forma racional, no manipulando el ambiente.

Los aplausos, tan estudiados por Max Atkinson en la comunicación política inglesa, pueden estar manipulados. En España ha existido durante muchos años la "clá", es decir, un pequeño grupo organizado al que se le regalaba la entrada en un teatro para que aplaudiera en determinadas partes de la obra. Así, el público también arrancaba a aplaudir. Lo que subyacía en este uso de la "clá" era que, una vez cristalizada la opinión en aplausos, los asistentes hablarían bien de la obra a sus conocidos.

Este análisis de la audiencia presente puede llevar, también, a no participar en el debate. El rehusar tiene que estar justificado con pruebas. Algunas veces, son periodistas de la Prensa escrita los que avisan sobre este asunto, con lo que facilitan el camino para cambiar las condiciones. Conviene escribir a los periódicos o llamar a las radios para exponer por qué no se ha querido asistir.

Si no está justificada, la negativa puede dejar en mal lugar al renuente. Sobre todo, si el moderador manifiesta que la negativa está basada en la desconfianza hacia el público asistente quien, por supuesto, mostrará masivamente su desaprobación.

Las dos negativas a participar, por la descompensada selección de participantes o del público, entran dentro de lo que la Retórica clásica denominaba "estado de trasposición", es decir, cuando se impugnaba todo el procedimiento. Era una de las cuatro situaciones posibles al comienzo de un juicio. Por tanto, este análisis de participantes y audiencia y la decisión consiguiente no es algo nuevo; se basa en miles de años de experiencia, no en las dos ilusiones antes indicadas.

2.2.9. El significado de un mensaje reside, definitivamente, en el receptor. Por tanto, ajústese al marco de referencia que los observadores del debate muestran.

Quien sabe debatir, estudia con cuidado el estado de ánimo que quiere crear en la audiencia y el lenguaje que va a emplear si quiere que le entiendan la mayoría. Cuando muchos critican que en los cargos públicos no están las personas más capaces, se olvidan de preguntarse por las razones de que esto ocurra así en muchas ocasiones. Hay personas muy competentes que, sin embargo, sienten aversión hacia los aspectos desagradables de la realidad. Funcionan con una imagen perfeccionista y no son flexibles para adaptarse a todo tipo de situaciones. Surge en ellos el asco a aspectos de la realidad y, en consecuencia, no quieren participar en la vida pública.

Quienes no sienten ese asco sino que no adaptan su lenguaje al nivel intelectual de su audiencia, pueden solucionar ese problema. El secreto consiste en experimentar la diferencia que existe entre una comunicación fallida y otra lograda. Un orador puede vivenciar estas dos situaciones con una audiencia reducida. Aconsejo que grabe dos presentaciones con el mismo contenido, aunque con distinto lenguaje. No es complicado pedir el parecer a la docena de personas presentes sobre cuál es la presentación que más les ha agradado. Aunque los pareceres sean impresionistas, pueden detectar la tendencia fundamental.

Si desea perfeccionar la comunicación con diferentes tipos de audiencia, puede valerse de la Fórmula de Legibilidad de Rudolf Flesch -adaptada a las características del español- o el Índice de Niebla de Robert Gunning. Así logrará que, sin perder fuerza ni rigor, le entienda la mayoría. En un debate, lo decisivo es que le entienda su audiencia, no sólo su rival. El orador ha de evitar, por todos los medios, que la audiencia "desconecte" mentalmente. "Así me gustaría hablar o contestar" es el efecto a lograr entre los receptores.

2.2.10. Un debate importante, sobre todo si es retransmitido por radio o televisión, exige un ensayo. Dos o tres amigos/as o expertos le dirigirán todas las preguntas que la otra parte puede plantearle y grabarán todo el ensayo en video. Después, examinarán una y otra vez la calidad de las respuestas y la actuación de usted.

Es un procedimiento que ahora emplean muchos políticos y portavoces de empresas e instituciones que trabajan por dominar la destreza de debatir. Otros se resisten a someterse a estas sesiones, porque no soportan verse en video ni ser criticados por los gestos que emplean y por las respuestas poco convincentes. Así, van mal preparados y suelen recibir una dura lección y, lo que es peor, quizá no

vuelven a tener una oportunidad tan favorable de participar en un debate decisivo.

Las personas que preguntan y juzgan una actuación tienen que ser competentes en este terreno y no dejarse llevar por una simpatía superficial. Los que se rodean de aduladores son los últimos en enterarse de la realidad de los hechos. Quien va a debatir no puede querer vencer y, a la vez, no poner los medios para conseguirlo. Por tanto, es necesario que esas personas sepan cómo asesorar y lo hagan de verdad.

Si el participante paga a expertos, tiene que exigirles que ofrezcan muestras de aquello que aconsejan. Sobre todo, hay que desconfiar de expertos que no disponen de una antología de fragmentos de debates en los que aparezcan situaciones difíciles y cómo supieron salir de ellas quienes debatían. Preveo una gran controversia, en los próximos años, sobre la efectividad de algunos de estos expertos. En la actualidad, ya ha empezado a cuestionarse muy seriamente la fiabilidad de las encuestas de opinión -por sus fracasos tan estrepitosos- y de los anuncios publicitarios. Uno de los trabajos mejor pagados en los próximos años será el de quienes demuestren que pueden lograrse iguales o mejores resultados invirtiendo presupuestos mucho menores. Desde luego, el arte de debatir no está ligado a expertos pagados, a iniciados. Toda persona puede ser un iniciado en estas destrezas... con tal que esté decidido a iniciar su ensayo.

En el improbable caso de que no tenga nadie en quien confiar para este paso, pues teme que haya filtraciones, o no disponga de medios para pagar a expertos, todo lo que se necesita es un equipo de video normal. El contendiente puede prepararse las posibles preguntas que vayan a hacerle, las respuestas y juzgar su actuación. En cualquier caso, el ensayo es imprescindible. El video es una tecnología que ayuda a disminuir la incertidumbre y a perder el miedo a las situaciones inesperadas, a las preguntas molestas, a los bloqueos mentales.

El ensayo ha de servir, sobre todo, para que el interesado se dé cuenta de que toda pregunta, por muy difícil que sea, admite una respuesta creativa. Si no dispone de esa respuesta en el momento, puede incubarla en días posteriores y ocurrírsele antes del debate. Sobre todo, la efectividad máxima se logra cuando, en lugar de una respuesta defensiva, el participante da la vuelta a la pregunta y la convierte en un artístico ataque.

Si el debate va a ser retransmitido por televisión, hay que acostumbrarse a no mirar a la cámara. El marco mental más conveniente es considerar que el debate es una conversación normal. Sí es conveniente mirar a quien plantea la pregunta o al adversario. Únicamente se dirigirá a la cámara en las ocasiones en que el moderador le invite a dirigirse a la audiencia. Suele ser en dos ocasiones: al comienzo y al final del debate. También, cuando los oyentes o telespectadores pregunten sobre algún asunto. El tono de voz ideal es el de una conversación. La única diferencia es que el participante no ve a su interlocutor. Para saber a qué cámara mirar, se fijará en cuál es la que tiene encendida una luz roja.

Lógicamente, los dos fragmentos más ensayados del debate serán el comienzo y el final. El moderador puede plantear varias preguntas pero lo que distinguirá la inicial y la final de las demás será que abarcará aspectos generales. El

participante que se haya preparado a fondo estos dos momentos, puede dejar grabadas impresiones duraderas en la audiencia.

2.3. DESARROLLO DEL DEBATE

2.3.1. Si su/s adversario/s presentan su posición antes que usted, esto no significa que le lleven necesariamente ventaja. La llevará quien logre establecer la agenda de la discusión y que los demás se atengan a ella, aun sin darse cuenta.

Carl I. Hovland distinguió dos tipos de efectos durante sus experimentos: el de "primacía" y el de "recencia". Son conceptos muy útiles si los aplicamos al análisis de un debate. Habrá tantos momentos de primacía y de recencia cuantos segmentos o partes haya en un debate, según la cantidad de interrupciones publicitarias. Un participante puede llevarse unos efectos y no otros.

Quien logra establecer el asunto del debate y hace reaccionar a los demás y al moderador para que hablen precisamente de lo que él propone, gana el efecto de primacía. Establece el tono y el temple del comienzo del debate. En buena lógica, introducirá aquel tema que él domine o pondrá a la defensiva a su/s adversario/s. Por eso son tan importantes los minutos iniciales de un debate. Si cada uno de los participantes tiene la oportunidad de exponer su programa o su punto de vista, aquél cuyo contenido y manera de exponer haga reaccionar a los otros durante más tiempo será quien obtenga ventaja.

La habilidad fundamental consiste en estructurar las intervenciones según la pauta de las escenas de la época de oro del cine y que ya he explicado al ocuparme de las Ruedas de Prensa. Durante su exposición o contestando a una pregunta, el orador introduce un asunto que pueda suscitar otra pregunta o una ronda de intervenciones sobre el mismo. De esta manera, irradia actividad e iniciativa, mientras el/los adversarios transmiten impresiones re-activas.

2.3.2. Si el asunto sobre el que versa el debate es muy complicado y un participante habla en uno de los últimos lugares, no puede limitarse a dar su opinión sobre lo que se le ha preguntado. Ha de ser original en su estilo; si los demás han sido abstractos y teóricos, él apoyará su explicación o interpretación en imágenes. Si los demás han empleado este último estilo, él empleará datos, ideas y se elevará hasta una interpretación global.

Sorprender frecuentemente al adversario con salidas, puntos de vista y soluciones inesperadas y sorprendentes exige salirse de lo que el adversario espera del orador. Una buena manera de hacerlo y, a la vez, conectar más con la audiencia es emplear imágenes, alegorías, comparaciones o contrastes visuales y sonoros. Sobre todo, si quienes han hablado anteriormente no han empleado estos recursos. De no hacerlo así, el orador pierde la oportunidad de que los demás le entiendan y acepten su punto de vista.

Cuando los adversarios hayan sido muy concretos e imaginativos, será difícil individualizar la última intervención con más imágenes. Por eso, el contraste de estilo hará resaltar e individualizar la intervención. Acabará con una panorámica que dé sentido a todo el conjunto de datos y estadísticas.

2.3.3. En caso de que su adversario salga beneficiado por la primera impresión favorable que cause, procure que haya alguna actividad distinta entre su presentación y la de usted. Si esto no es posible, advierta sutilmente a la audiencia en algún momento sobre lo equivocadas que pueden estar las primeras impresiones.

En televisión, son excelentes los cortes por publicidad o la emisión de algún breve reportaje para ilustrar algún punto del debate. Ese tiempo puede servir para ordenar las ideas y preparar o cambiar la estrategia cuando se reanude el diálogo.

Si durante el debate, hay un momento en la aparentemente firme posición de su adversario empieza a tambalearse por falta de algún apoyo documental o fallo llamativo en la argumentación, es el momento de advertir contra lo erróneas que resultan, muchas veces, las primeras impresiones. Así, la audiencia tiene la oportunidad de enfocar su visión crítica sobre lo que al principio le podía parecer inatacable propuesta del adversario.

2.3.4. Coloque las impresiones deseables para su audiencia en primer lugar, seguidas de las menos deseables.

Es una de las conclusiones a las que llegó Hovland y su "Grupo de Yale" en los experimentos. Parece increíble que, una y otra vez los oradores no caigan en la cuenta de algo tan sencillo como esto: si la audiencia recibe la parte desagradable del mensajes al principio, las emociones negativas -miedo, culpa, hastío- que esa parte desencadena, impiden que los receptores atiendan, comprendan y acepten el mensaje en su conjunto.

Es mucho mejor el procedimiento inverso. Después de exponer la propia opinión, el buen orador introduce objeciones o reservas y las respuestas. Así "vacuna" a la audiencia contra la información contraria que pueda llegarle posteriormente. Ahora bien, antes de las objeciones y de su respuesta, tiene que haber una exposición de las ventajas en su exposición. De lo contrario, el orador se comporta igual que quien coloca una losa muy pesada sobre la espalda de una persona y da por supuesto que, con sólo gritos de ánimo, la persona puede transportarla.

2.3.5. No responda a un ataque personal, si no es con humor. Cuando no se le ocurra una réplica humorística, dígame que tiene dos opciones: o decir algo constructivo, o callarse.

Quien sabe debatir no pierde de vista el efecto último de sus intervenciones sobre el público. "Todo lo estropea un mal modo", decía Baltasar Gracián. Si el atacado responde también con ataques, ha concedido la iniciativa al adversario. Es mejor concentrarse en los hechos, las evidencias y en la manera de argumentar. Quien insiste en esta manera de ver las cosas, acaba presentando al otro como una persona que no quiere emplear su razón.

Una catarata de insultos y descalificaciones pueden ser vencidas por un golpe de ingenio que deje en ridículo al atacante. Las biografías de los grandes tribunos y polemistas está lleno de historias sobre cómo supieron salir creativamente de situaciones comprometidas. El tipo de humor ha podido ir del benigno al negro, pero son los pasajes que luego más recuerdan los lectores.

La situación ideal es haber previsto los ataques personales y preparado respuestas humorísticas, colocando al adversario en una situación de rigidez, ridículo, hipocresía o impostura. La Comedia ha disparado a estos blancos durante siglos y es previsible que lo siga haciendo durante muchos siglos más.

Alguien puede pensar que no responde a un ataque deja una impresión de debilidad o cobardía. Depende de las habilidades comunicativas del atacado. En primer lugar, si elige colocar al adversario en la disyuntiva de construir o callarse, su tono de voz y sus gestos pueden indicar seguridad y energía tranquila. Si elige la réplica humorística, ha escogido el ataque más potente, porque es muy difícil replicar con humor a un ataque humorístico. Se necesita una agilidad mental y creatividad que muy pocas personas muestran.

2.3.6. Si la argumentación de los adversarios le pone a la defensiva, termine sus intervenciones con una propuesta a la que ellos tengan que responder. No se limite a entregar información, porque entonces ellos son quien llevan la iniciativa.

En determinadas confrontaciones físicas, uno de los contendientes basa su estrategia en aprovecharse del ataque del adversario; así puede ver sus puntos débiles y organizar una maniobra envolvente, que le da la victoria final.

Hay personas especializadas en responder tan hábilmente a los ataques, que logran invertir el resultado que se esperaba del debate. Utilizan a su favor los argumentos del adversario, sobre todo los inconsistentes, que no sirven para apoyar lo que aquél declara. Por eso, los buenos repentes y réplicas colocan a su autor en una posición muy fuerte.

Si la defensa del orador acaba por desgastar al adversario, éste meditará en las próximas intervenciones si le conviene seguir con la misma táctica. Es una de las mayores ganancias ocultas que puede generar un debate. Además, una resistencia hábil, convertida en contraataque, gana a los indiferentes. Sobre todo, si el orador ha partido como David ante Goliat.

2.3.7. Haga todos los esfuerzos posibles por centrar el asunto del debate. No dé por supuesto que el moderador es quien mantiene el debate centrado en lo importante.

Hay dos obstáculos difíciles de salvar en un debate: que el adversario tienda a la digresión y que el moderador no cumpla con su papel. El rival puede estar cambiando continuamente de nivel: si el orador ha desarrollado un razonamiento abstracto, él desciende a lo concreto; si ha abordado un asunto específico, él se

eleva a lo general.

Puede parecer que éste es el proceder recomendado en la indicación nº 12. No es así. Una cosa es que la respuesta a un asunto se dé en un estilo diferente del de los adversarios y otra, que se cambie de asunto continuamente. Si el orador piensa en sus receptores, comprenderá que resulta muy molesto atender a varios asuntos, sobre todo si no están unidos lógicamente sino por impulsos anecdóticos.

El moderador es quien ha de cumplir ese trabajo de ordenar y resumir las intervenciones. En muchas ocasiones, sucede así. El problema empieza cuando no cumple con su cometido. Puede que a él le divierta el estilo enmarañado del adversario; la prueba está en si hace alguna pregunta sobre cierto aspecto baladí de lo que ha contado el adversario.

Exigir al moderador que oriente el debate es algo que no debe hacerse, aunque sería lo ideal. La televisión agranda mucho esa llamada de atención y se produce una situación incómoda. Hay dos alternativas útiles. Puede resumir con elegancia los diversos asuntos del debate y, a continuación, opinar sobre el más importante. Sólo el hecho de clasificar lo informe irradia seguridad y aplomo. Las audiencias agradecen este ordenar los asuntos según su importancia.

Otra manera de actuar, más combativa, es preguntar directamente al adversario cuál es el asunto sobre el que está versando el debate en ese momento. Si el adversario es efectivamente desordenado o vanidoso, se sorprenderá y, en muchas ocasiones, dará una respuesta improvisada sobre el meollo del debate. Ése será el momento en que el orador negará suavemente con su cabeza y expondrá sobre qué está versando el debate. Por muchos asuntos que haya en una discusión, al final todo se reduce a si ha ocurrido un hecho, cómo definir algo, si un comportamiento se ha ajustado a la ley o si todo un procedimiento es inválido. Es decir, quien debate con competencia sabe fijar la situación del debate y toma nuevamente la iniciativa.

2.3. 8. Aferrarse a una posición no importante transmite obstinación infantil, perfeccionismo escrupuloso y falta de equilibrio.

El estrés provoca una situación en la que se cometen continuos errores. Lo más grave no es el primer error ni el segundo sino que se está en "estado de error". Por tanto, lo mejor es conservar el sentido de la realidad para ver cuándo conviene saberse retirar con habilidad y "salvar la cara".

Los receptores saben distinguir qué es la defensa de unos valores consistentes de un deseo infantil por llevar siempre la razón. Aunque se disfrace de perfeccionismo, quien obra así se aleja de su audiencia. Puede que muchos de quienes están siguiendo un debate no tengan estudios universitarios; eso no es obstáculo alguno para saber cuándo se encuentran ante una persona adulta y ante otra cuyo poder fundamental consiste en cansar a los demás hasta que le dan la razón para que les deje en paz.

El orador inteligente sabe cuándo sería tomado por superficial el retirarse de la defensa de valores consistentes y cuándo por una persona sin sentido de la medida. Creo que la opinión de muchos sobre el infantilismo de la gente dedicada

únicamente al estudio y no a los aspectos rugosos de la vida real, radica en que han visto cómo no separan lo sustantivo de lo insustancial.

2.3.9. Argumente mostrando claramente el punto de partida, los pasos intermedios y la conclusión. Que disponga de muy poco tiempo para las respuestas no es excusa para no comportarse como un profesional.

Cuando una de las partes va pertrechada a un debate con gran cantidad de información y la sabe emplear en el momento oportuno, tiene avanzado mucho camino. Si la otra parte responde con ataques y no con razonamientos y datos, dará la impresión de que está luchando contra la verdad. Quienes sigan el debate, notarán que esa conducta no es honesta y se inclinarán hacia quien ha proporcionado información, evidencias y una manera elegante de estructurar el argumento.

La información precisa es una de las armas fundamentales para enfrentarse con personalidades poderosas y con grupos de presión que disponen de muchos medios.

Sobre la duración de las intervenciones, hay que estar preparado para tener una respuesta corta y una extensa. Periodistas y audiencia agradecen las respuestas cortas, que van al meollo del asunto y rematan con una conclusión clara. Todavía más importante: es el lenguaje apto para radio y televisión. Por eso, Milo Frank ha llegado a acuñar los treinta segundos como número áureo para cualquier intervención. Si medio minuto resulta insuficiente, hay que dividir una intervención más extensa en mensajes de treinta segundos. Estoy de acuerdo en que, quien sabe expresarse así, tiene muchas oportunidades de que sus intervenciones sean elegidas para salir en radio y televisión.

No mencionan, tanto Milo Franck como Jack Valenti, los casos en que personajes hábiles para hablar en ese formato abreviado, se han hundido cuando han sido entrevistados o han participado en debates con formatos más extensos. Algunos de esos casos han sido tan llamativos que han pasado a los libros. Son espíritus superficiales, más aptos para el trabajo de maestros de ceremonias que para ocupar puestos de responsabilidad.

Lo que yo recomiendo es tener preparadas algunas intervenciones más extensas, en las que quede claro que, si no sigue hablando más tiempo, es por exigencias del formato que el debate tiene. Transmitir esa impresión exige hablar con fundamento, desde dentro, por haber pensado antes los asuntos.

Para vivenciar la necesidad de hablar así, no he encontrado procedimiento mejor que transcribir el contenido de intervenciones de hombres públicos en discursos y debates televisados. Con un rotulador, subrayo el contenido que puede salvarse; con otro, distingo aquello que sobra. Es increíble la gran cantidad de palabras innecesarias. El efecto de estos ejercicios es una carcajada generalizada y, después, una sonrisa de descubrimiento, porque es normal que las personas que no dominan un asunto tengan la temeridad de hablar más que las enteradas. ¿Por qué no lograr un estilo más terso? Tampoco estoy indicando que cada respuesta

tenga un sello conceptista, pero los seguidores de un debate tienen derecho a que no se les sobrecargue con términos innecesarios.

La charlatanería va a ir perdiendo posiciones en los medios de comunicación durante los próximos años. Ya hay programas de radio dedicados a reproducir grabaciones llenas de absurdos de personajes famosos, donde los periodistas invitan a la audiencia a que se ría con ellos. Además, la competencia va a expulsar a quienes no saben hablar para los medios. Entre ellos, también se encuentran periodistas o moderadores empeñados en quedar por encima de los entrevistados o de quienes debaten, que hablan y opinan sin fundamento sobre los asuntos más diversos, hasta provocar que la audiencia cambie de emisora o canal.

2.3.10. Si su adversario no demuestra prejuicios, es mejor atacar las evidencias, los apoyos y la manera de elevarse el adversario hasta la declaración. No es aconsejable rechazar, de entrada, la declaración.

Si usted rechaza la declaración de la otra parte en el comienzo mismo del debate, puede dar la impresión de tener prejuicios. Es mejor que se concentre en la inexactitud e insuficiencia de datos y en las contradicciones a las que lleva la posición que la otra parte sostiene.

La declaración será una fruta madura que caerá por su propio peso, incluso sin necesidad de que usted dé el último impulso. Sobre todo, si los espectadores tienen un nivel aceptable de educación, es mejor que ellos saquen sus conclusiones ante evidencias impecables. Si la audiencia no tiene un alto nivel cultural, es mejor que usted finalmente ataque la declaración.

2.3.11. Preste atención a las falacias del adversario y desmóntelas.

Sólo este punto está pidiendo una Monografía, que más adelante publicaremos. Es uno de los terrenos menos explorados en los debates y, sin embargo, ofrece muchas posibilidades. Durante el siglo pasado, Jeremy Bentham destacó en el descubrimiento de sofismas. Hace cuarto de siglo, David Hackett Fisher dió un impulso extraordinario a las falacias en las que caen los historiadores. En Periodismo, Edith Efron identificó treinta y tres "técnicas" de manipulación de las noticias. Otros autores han publicado obras, de fácil o complicada lectura según los casos, en las que han puesto al servicio de todo tipo de público la inspección crítica de los argumentos y las formas de mejorarlos.

En el asunto de los debates, además, las falacias revisten una gran importancia porque pueden convertirse en blancos del humor. Sólo hay que recordar que Aristóteles, en su *Poética*, consideraba la "dianoia" o pensamiento como elemento esencial de la comedia. Corresponde al pensamiento, según el filósofo griego, todo lo que debe alcanzarse mediante las partes del discurso; por ejemplo, la demostración, la refutación, el despertar de las pasiones, y además amplificar y disminuir.

Desde Aristófanes, muchos autores han hecho reír a públicos muy diversos al

poner en evidencia las falacias, inconsecuencias y opiniones disparatadas. No olvidemos que el impostor ha sido uno de los personajes en los que se ha cebado la Comedia de todos los tiempos. Quienes quieran debatir con garantías en los próximos años no se pueden contentar con identificar las falacias, los sofismas; un paso más será convertir ese material en blanco para el humor.

Para poder desmontar, el orador ha de evitar expresiones categóricas. Un buen recurso es emplear lo que Stephen Toulmin denomina "calificador": un adverbio, dentro de la sentencia que sirve como declaración. "Quizá", "probablemente", "posiblemente", "la mayoría de las veces", "raramente".

2.3.12. Una destreza indispensable para debatir es saber preguntar.

Las mejores preguntas en un debate son las de confrontación, es decir, aquéllas que cuestionan la lógica o coherencia de las posiciones del adversario. Es una destreza que dominan diversos profesionales: abogados, sacerdotes, profesores, psicólogos, policías, jefes de compras...

Las contradicciones más fáciles de detectar son aquéllas en las que el adversario, llevado por sus filias o fobias, trata dos casos semejantes de manera muy distinta. Entonces, hay que pedirle que explique a la audiencia las razones que él tiene para esa discriminación.

En *Doce Hombres sin Piedad*, de Reginald Rose, el jurado Nº 8 se dirige así al jurado Nº 3: "Usted dice que no hay que creer a la gente que vive en los barrios bajos. Y a la mujer que vive en el mismo barrio del acusado, ¿por qué la cree usted?".

Si el participante está acostumbrado a ejercitar su memoria, si le resulta fácil acordarse de lo que ha dicho cada adversario, no puede perder la ocasión de manifestar las discrepancias entre las posiciones iniciales y las posteriores. Nuevamente, tendrán que explicar las razones para esos cambios.

Para adquirir esa destreza, aparte de memoria es necesario examinar diversos debates grabados o sus transcripciones. Así es como un buen crítico se da cuenta de cuántas ocasiones dejan pasar, sin aprovecharlas, quienes debaten. Es una de las grandes ventajas que tiene el video como instrumento de estudio.

2.3.13. Un buen debate no tiene por qué ser forzosamente aburrido o tenso. Puede versar sobre asuntos serios y, a la vez, resultar apasionante y divertido para quienes lo siguen.

En radio y, sobre todo en televisión, donde es central el factor entretenimiento, un orador realista sabe que una cadena está compitiendo con otra durante el debate. Por tanto, se esfuerza en atraer al mayor número de telespectadores. Esto no quiere decir que el debate ha de caer en lo banal. Ser respetuoso con el público no es incompatible con hacérselo pasar bien viviendo un debate.

Pongamos un ejemplo a propósito de la regla anterior.

Si la contradicción del adversario le hace bordear o caer en el ridículo, las preguntas de confrontación pueden estar aliadas con el humor. Entonces, el efecto es imborrable. "Todo el mundo sabe que soy una persona honrada". "Estoy seguro que la audiencia quiere saber qué era usted antes de ser una persona honrada"; "Yo he estado casado siempre con la verdad". "¿Y qué hace ahora después de enviudar?".

2.3.14. Repetir los mismos recursos reduce su efectividad y, lo que es peor, puede anular la ventaja obtenida cuando esos recursos resultaban novedosos. Por eso, conviene variar y sorprender en diversos momentos del debate.

Esta regla se basa en la habituación de las audiencias a los estímulos. Sobre todo, en televisión, abusar de una salida que ha resultado eficaz, va contra el margen de atención que los telespectadores tienen. Este margen se ha reducido tanto que el efecto de la sorpresa se impone siempre sobre la acumulación de efectos del mismo estímulo.

La solución está en aprovechar todas las ocasiones para sorprender al adversario con una información inesperada, una nueva visión del asunto, una salida imprevista. Quien lleva la iniciativa durante más tiempo es quien tiene más probabilidades de ganar el debate.

El secreto de muchos debates es simple de enunciar y difícil de conseguir. Consiste en mantenerse activo, mientras el adversario sigue reactivo. Esto sólo puede conseguirse mediante una presión sostenida, variando continuamente el ángulo de ataque.

En cualquier confrontación, la sorpresa es un recurso que inclina el resultado de parte de quien sabe emplearla. Por tanto, mostrar todas las bazas desde el principio es un medio de asegurarse una posición de inferioridad.

Lo mejor es sorprender por la calidad de las respuestas. Sin embargo, ya he señalado, al hablar de los adaptadores de objetos, que resulta útil sorprender a la audiencia con algún documento u objeto. Recuérdese a Marco Antonio mostrando el testamento de César. Si lo hubiera hecho hoy, en un estudio de televisión, la cámara y los ojos de la audiencia se hubieran dirigido inmediatamente hacia el documento.

2.3.15. La pregunta para la que hay que estar mejor preparado es "¿Qué haría usted?" y contestar ofreciendo una alternativa creíble.

La diferencia entre un marrullero y un responsable está en que el segundo tiene un programa de actuación que muestra en el momento más oportuno. El segundo es el que contesta con vaguedades, evasivas o recetas de bajo contenido intelectual.

Si un participante se limita a la mera crítica o a quejarse, queda como un reactivo en la mente de quienes se presenta como una persona negativista y con poca

energía positiva para entusiasmar. La gente admira a las personalidades con energía, que saben avanzar en medio de las dificultades. No admiran a quienes muestran una marcha zigzagueante, porque van deteniéndose para contestar o discutir a quienes les están molestando.

Al ofrecer una alternativa, el orador se responsabiliza de las consecuencias a las que puede llevarle su posición. Por eso, transmite una imagen de compromiso y de credibilidad.

2.4. CONCLUSIÓN DEL DEBATE

2.4.1. Son muy importantes los minutos finales. Quien se desenvuelva mejor, se llevará el efecto de "recencia".

En el toreo, esos momentos conforman "la hora de la verdad". Hay matadores que dominan muy bien esa parte de la lidia. Otros deslucen toda la faena anterior.

En los debates sucede algo parecido. Saber culminar el debate es ser un profesional competente. Cuando el moderador ofrece uno o dos minutos para resumir los puntos de vista de cada participante, hay quien muestra una habilidad extraordinaria para comprimir lo esencial y apelar a la audiencia. Otro malgasta ese tiempo precioso y se muestra torpe, indeciso y sin energía.

La manera concreta de cerrar el debate se atiene a las mismas notas que ya han quedado explicadas al hablar del final de un discurso. Sólo repetiré aquí que ha de ser el momento mejor preparado, porque de él depende que la audiencia se lleve la mejor impresión de un orador.

2.4.2. Cuide las declaraciones que haga inmediatamente después de acabar el debate. Sobre todo, no reconozca públicamente la derrota, por muy convencido que esté de que su adversario le ha superado.

La preparación psicológica no es únicamente para comenzar el debate sino, también, para cuando ha acabado. El debate tiene una estructura peculiar, sobre todo cuando es retransmitido por los medios de comunicación. Si un participante admite que ha perdido en un determinado punto, y lo reconoce después del debate, con casi total seguridad ése será el detalle que los medios van a reproducir una y otra vez. Por tanto, será lo que una parte de la audiencia más va a recordar.

Reconocer la derrota en un debate puede tener un efecto muy perjudicial para el prestigio. En un primer momento, puede pasar por sinceridad. Después, por incompetencia.

Un participante no está obligado a manifestar todos los sentimientos que tiene, sobre todo si está actuando en público y representando a una institución o empresa. Hay formas acreditadas de salir de los atolladeros. Aunque esté absolutamente convencido de haber perdido un debate, es mejor dejar pasar el tiempo y reconocerlo mucho más adelante. Un buen momento es cuando escriba

sus Memorias.

Que no haya sabido defender una posición, no quiere decir que esa posición sea mala o falsa. Reconocer la derrota puede hacer creer a mucha gente que la posición merecía ser derrotada. Ese salto es injustificado y un participante no puede confundir sinceridad con ingenuidad. Sobre todo, si así causa desánimo entre quienes sostienen honradamente y con buenos argumentos una posición.

2.4.3. Cuando considere que ha ganado el debate, difúndalo, para seguir llevando la iniciativa en los medios.

En el arte militar, esto se denomina "explotación del éxito". En el mundo de la comunicación, una victoria no publicada es una victoria inexistente.

Hay tantos asuntos que llegan diariamente a los medios que cada vez es más difícil que una noticia perdure o se convierta en una tendencia. Por eso, un esfuerzo productivo es fijar con claridad el estado del problema que ha provocado el debate: historia, momento actual y futuro. Que un participante emita una nota de prensa diciendo que ha ganado el debate, resulta arrogante y enteramente arbitrario si no está apoyado en información. Es mejor presentar el debate como la ocasión en la que han quedado aclarados unos puntos que, antes, el adversario se empeñaba en considerar oscuros. También hay que manifestarse dispuesto a acudir a cualquier foro de discusión a explicar el mensaje fundamental.

Pasados algunos días, y si las críticas y estadísticas han sido favorables, conviene reproducir lo esencial de las mismas y contratar espacios publicitarios para difundirlas. En pocas ocasiones estará tan justificado pagar la publicidad como en ese caso.

BIBLIOGRAFÍA: Ver VALBUENA DE LA FUENTE, Felicísimo: «Presentaciones y debates». En EL-MIR, Amado José y VALBUENA, Felicísimo (Editores): *Manual de Periodismo*. Las Palmas de Gran Canaria, Universidad de Las Palmas y Editorial Prensa Ibérica, 1995 (800 páginas). Pp.520-560.

