

s i n d i k a l h e z k u n t z a

# Técnicas de expresión oral

2001

**LAB**

**Hezkuntza**

Edita:

*ipar • hegoa*



LAN  
IKASKETARAKO  
FUNDAZIOA

Diciembre - 2000

Patrocina:



**INDICE**

PRESENTACIÓN ..... 3

**M O D U L O I .**

FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN HUMANA ..... 5  
 ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN ..... 7

CONTENIDOS PRÁCTICOS ..... 8  
 PRACTICA 1: LA OBSERVACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ..... 8  
 PRÁCTICA 2: EL RUMOR ..... 9  
 PRÁCTICA 3: COMUNICACIÓN CON PREGUNTAS V.S. COMUNICACIÓN SIN PREGUNTAS ..... 10

**M O D U L O II .**

LA COMUNICACIÓN EN PÚBLICO, EL EMISOR ..... 11  
 LOS RITMOS DE LA INTERVENCIÓN EN PÚBLICO ..... 11  
 LA COMUNICACIÓN NO VERBAL ..... 13  
     El comportamiento espacial ..... 13  
     Los movimientos del cuerpo ..... 14  
     La mirada ..... 14  
     El aspecto exterior ..... 14  
     Los aspectos no lingüísticos del discurso ..... 15  
     Otros aspectos ..... 15  
 LA NECESIDAD DE CONTACTAR CON LA AUDIENCIA ..... 15  
     Tender puentes ..... 15  
     Utilizar el sentido del humor ..... 16  
     Acabar a tiempo ..... 17  
     La postura ..... 17  
     Los gestos ..... 17  
     El contacto visual ..... 18  
     La voz ..... 19  
     Confianza y nerviosismo ..... 19

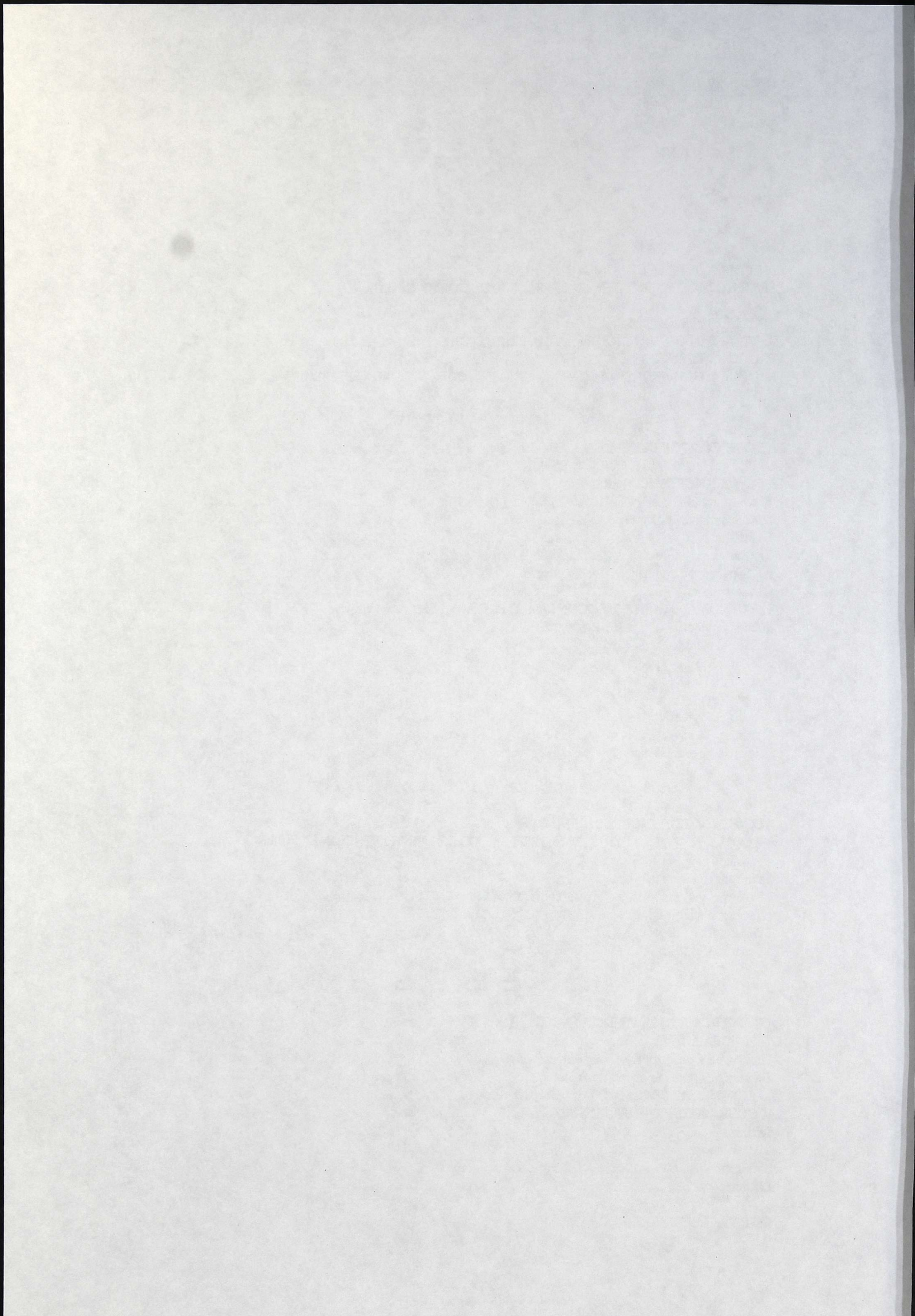
**M O D U L O III .**

LA COMUNICACIÓN EN PÚBLICO, EL MENSAJE ..... 20  
 ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA PREPARACIÓN DE LA INTERVENCIÓN EN PÚBLICO ..... 21  
     El análisis del público ..... 21  
     La introducción ..... 22  
     El enfoque y el propósito de la intervención ..... 23  
     La secuencia lógica ..... 24  
     El material de apoyo ..... 25  
     La conclusión ..... 26

**M O D U L O IV .**

LA COMUNICACIÓN EN PÚBLICO, EL RECEPTOR ..... 28  
 LA ESCUCHA ACTIVA ..... 28  
     Motivos para desarrollar el hábito de escucha ..... 29  
     Sugerencias para mejorar la escucha ..... 30  
 LOS RITMOS DE RENDIMIENTO DEL PÚBLICO ..... 31  
 LAS CONDICIONES AMBIENTALES Y LOS MEDIOS VISUALES ..... 34  
     Tableros ..... 35  
     Diapositivas ..... 36  
     El retroproyector ..... 37  
     El micrófono ..... 38

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA





# PRESENTACIÓN

A partir de los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Formación del Sindicato LAB realizado por el equipo técnico de ADOS CONSULTING IKERTALDEA<sup>1</sup> durante el presente año, se constata que "la falta de formación es el principal problema tanto para las personas liberadas como para las delegadas y delegados" Esta necesidad de formación está relacionada, en la mayoría de los casos, con los aspectos más técnicos del trabajo sindical.

Las intervenciones ante los medio de comunicación, en asambleas de trabajadores o en reuniones y otros eventos del sindicato constituyen una parte importante del trabajo sindical. El denominador común de todas ellas es la necesidad de comunicar y transmitir ideas a un determinado público. El presente curso, Técnicas de Expresión Oral trata de responder a esta necesidad, desarrollando la capacidad de expresión oral tanto del personal liberado del sindicato como de las delegadas y delegados. En todo caso, este trabajo es parte de un proyecto más amplio que incluye otras acciones formativas (Técnicas de Negociación, Técnicas de Expresión Escrita, Técnicas de Dinamización de Reuniones) agrupadas bajo el nombre genérico de Habilidades Sindicales. Los contenidos del presente documento proceden de dos fuentes: por un lado de la información recogida en la impartición de ediciones anteriores del curso, aportada por las personas asistentes, y en segundo lugar del proceso de documentación y consulta de la extensa bibliografía existente. Este material trata, por tanto, de complementar las carencias detectadas en las ediciones anteriores, acercándose más a una suerte de manual sobre técnicas de expresión oral al servicio de las necesidades y estrategia del sindicato.

Respondiendo a la demanda de una formación práctica, el curso contiene ejercicios prácticos sobre negociación mediante la utilización de la técnica de Roll Playing o Juego de roles. Así, los contenidos teóricos se impartirán a lo largo de las tres primeras jornadas, mientras que la parte práctica tendrá lugar al final del curso. Durante las últimas sesiones se intentará poner en práctica los conocimientos teóricos aprendidos en las primeras jornadas de la acción formativa.

El tratamiento del enfoque de género es una preocupación constante del equipo técnico de ADOS CONSULTING IKERTALDEA y ha estado presente tanto en el diseño del curso como en la impartición del mismo. En este sentido, se ha optado por la utilización de sustantivos y adjetivos neutros para no sobrecargar el texto.

Finalmente, solo queda agradecer al área de formación del sindicato la confianza depositada en el equipo de ADOS CONSULTING IKERTALDEA al encargarnos el diseño e impartición del curso de Técnicas de Expresión Oral.

Bilbao, octubre de 2000

Equipo Técnico de ADOS CONSULTING IKERTALDEA

---

<sup>1</sup> ADOS CONSULTING IKERTALDEA, "Diagnóstico sobre necesidades de Formación del Sindicato LAB" (Informe), Difundido por LAB HEZKUNTZA en junio del 2000

# PRESENTACIÓN

A partir de los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Formación del Sindicato La Estrella por el equipo técnico de ADOS CONSULTING KIMWILDEA, durante el presente año, se continúa con la fase de formación en el principal problema que para las personas líderes como para las delegadas y delegados. Esta necesidad de formación está relacionada, en la mayoría de los casos, con los aspectos más técnicos del trabajo sindical.

Las intervenciones en los cursos de formación, en ambientes de investigadores o en talleres y otros eventos del sindicato constituyen una parte importante del trabajo sindical. El desarrollo de estas actividades es la necesidad de comunicar y transmitir ideas a un determinado público. El presente curso Técnico de Expresión Oral tiene de propósito a esta necesidad, desarrollando la capacidad de expresión oral tanto del personal liberado del sindicato como de las delegadas y delegados. En todo caso, este trabajo es parte de un proyecto más amplio que incluye otras acciones formativas (Técnicas de Investigación, Técnicas de Expresión Escrita, Técnicas de Organización de Reuniones) dirigidas para el fortalecimiento de las habilidades técnicas, los contenidos del programa documental, el proceso de documentación y consulta de la información, el uso de la información en las acciones sindicales, el uso de los recursos humanos del curso, el uso de los recursos materiales y el uso de los recursos tecnológicos. Este curso forma parte de un proyecto más amplio que incluye otras acciones formativas (Técnicas de Investigación, Técnicas de Expresión Escrita, Técnicas de Organización de Reuniones) dirigidas para el fortalecimiento de las habilidades técnicas, los contenidos del programa documental, el proceso de documentación y consulta de la información, el uso de la información en las acciones sindicales, el uso de los recursos humanos del curso, el uso de los recursos materiales y el uso de los recursos tecnológicos.

El desarrollo de la capacidad de una formación que permita el curso con los ejercicios prácticos sobre documentación mediante la utilización de la técnica de Roll Play y luego de roles. Así, los contenidos de formación se relacionan con la capacidad de las personas líderes, además que la parte práctica tendrá lugar a nivel del curso. Durante las sesiones se realizarán en prácticas los documentos técnicos generados en las primeras jornadas de la sesión formativa.

El desarrollo del equipo de líderes se genera en las actividades durante el curso técnico de ADOS CONSULTING KIMWILDEA y la sesión presentada en el curso de formación como en la impresión del mismo. En este sentido, se ha optado por la utilización de materiales y recursos nuevos para fortalecer el curso.

Finalmente, solo queda agradecer el apoyo de la Comisión del Sindicato La Estrella depositada en el equipo de ADOS CONSULTING KIMWILDEA al encargarnos el diseño e implementación del curso de Técnicas de Expresión Oral.

Equipo Técnico de ADOS CONSULTING KIMWILDEA  
Béjar, octubre de 2000

ADOS CONSULTING KIMWILDEA, especialistas en capacitación y formación del Sindicato La Estrella  
Informes, Dirección por las Intervenciones, en línea, del 2000



# MODULO I

Fundamentos de la comunicación humana. Elementos que intervienen en el proceso de comunicación: emisor, símbolo, mensaje, receptor, ruido y retroalimentación.

*La comunicación es un secreto del oficio que no obedece a las leyes de la inteligencia, sino a la magia de los instintos, como sabe la cocinera como cuándo está la sopa*

GABRIEL GARCÍA MARQUEZ

## FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN HUMANA

La comunicación es el proceso mediante el cual se envían y reciben mensajes, y no hay comunicaciones exactas a menos que el emisor emita correctamente y el receptor reciba el mensaje de forma no distorsionada. La comunicación es un proceso complejo. Todas las personas hablamos más o menos, pero no todas las personas logramos siempre establecer una comunicación interpersonal verdadera. La comunicación interpersonal es muy compleja: no es sólo hacer comentarios y escucharlos. Conviene tener en cuenta los siguientes aspectos:

- *Todas las personas nos comunicamos a varios niveles simultáneamente.* Hay un mensaje en la palabra hablada, pero puede haber otro muy distinto en el tono de voz, en los gestos, las posturas, la mirada... Recibimos el mensaje de la palabra, pero también el de los sentimientos.
- *Las mismas palabras pueden significar cosas distintas.* El diálogo es una moneda de múltiples caras con diversos mensajes. Sobre la misma conversación puede haber muchas interpretaciones.
- *Son muchos los factores que influyen en los mensajes que se envían.* Nuestra comunicación está condicionada por nuestros prejuicios, educación, actitudes, ideales, intereses, sentimientos, defensas, ansiedades, miedos...
- *Suele haber más de una motivación en toda comunicación.* Por esto, lo que decimos no es, a veces, "tan lógico", "tan claro" como nosotros pensamos. En estos casos la lógica tiene eslabones inconscientes.
- *Frecuentemente no somos conscientes de todo lo que comunicamos.* Las demás personas pueden oír, no solo el mensaje de nuestras palabras, sino también el mensaje de los sentimientos en que van envueltas las palabras. Mensajes de hostilidad, confusión, ansiedad, amistad, autoafirmación, etc. Quienes oímos estamos igualmente condicionados por nuestros prejuicios, educación, actitudes, intereses, ideales, sentimientos, defensas, ansiedades, miedos. Seleccionamos lo que oímos de acuerdo con nuestras motivaciones. Oímos lo que queremos oír. Evadimos la comunicación crítica hostil.

La comunicación humana está regida por una serie de principios. Todo el mundo se comunica siempre, independientemente de dónde sea o cómo vive (omnipresente), una vez que se comunica un mensaje no se puede borrar (irreversible) y no se puede dejar de comunicar (inevitable).

- *Omnipresente*. Todo el mundo, niños, adultos, hombres, mujeres, ricos o pobres, se comunican. En Asia, África, Europa y América las personas se comunican. Las personas se comunican donde se encuentran y en la condición en que se encuentra. La comunicación humana es omnipresente.

- *Irreversible*. Las personas no somos como las grabadoras, con las que si no te gusta lo que grabas puedes borrar tu mensaje. Cuando comunicamos un mensaje a alguien, aun inadvertidamente queda grabado para siempre. Esta condición de la comunicación nos puede resultar favorable o desfavorable, depende del contenido del mensaje. La comunicación humana es irreversible.

- *Inevitable*. Todo comportamiento humano tiene significado. Aún nuestro silencio tiene significado. Puede significar que estamos cansadas o aburridos. Es imposible no comunicar. La comunicación humana es omnipresente. La comunicación nos afecta de manera permanente. Toda conducta implica comunicación. Debemos tener presente que tanto la actividad o inactividad, las palabras o el silencio, tienen siempre valor de mensaje. Continuamente estamos comunicando. (Practica 1: Observación)

Además de los tres principios básicos de la comunicación humana, se pueden destacar otros rasgos de carácter secundario:

La comunicación es predecible. Las personas tenemos objetivos al comunicarnos. El objetivo primario o fundamental es ejercer el control sobre el entorno para obtener algún beneficio físico, económico o social. Este hecho hace que la comunicación sea predecible. Las personas no se comunican al azar siempre tienen algún propósito latente o manifiesto que podemos descubrir.

- *La comunicación es personal*. Cada persona percibirá e interpretará una situación de comunicación con sus propios intereses, creencias valores socioculturales y personales, es decir, la comunicación es personal. Por ejemplo si un hijo o una hija recibe una invitación a una fiesta, su percepción de este mensaje diferirá de la percepción de sus padres. Seguramente, el hijo o hija pensará en la diversión, mientras que la madre o el padre pensarán en su seguridad.

- *La comunicación es continua*. Algunos autores afirman que toda comunicación debería empezar con "y ..", porque en realidad no hay ningún inicio, ningún fin a una situación de comunicación en particular. Toda comunicación tiene historia y futuro, es continua.

- *La comunicación es dinámica*. En la medida en que la comunicación es un proceso, dicho proceso implicará un dinamismo.

- *La comunicación abarca contenido y relaciones interpersonales*. Cada evento de comunicación ocurre frente al contenido del mensaje y a las relaciones interpersonales de las personas involucradas en el evento. Por ejemplo, un gerente y una secretaria podrían hablar sobre el pedido de un cliente (contenido) y su relación ser la de patrón-empleada (relación interpersonal). Dos médicos podrían estar discutiendo el caso de un paciente (contenido) y ser colegas (relación interpersonal). La comunicación requiere inteligibilidad. Para que se dé un evento de comunicación, las personas involucradas en él tienen que ser capaces de compartir signos y significados semejantes, de manera que exista la posibilidad de que se entiendan.

# ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE COMUNICACIÓN

La comunicación humana se puede conceptualizar como un proceso. Un proceso se puede definir como una serie de eventos que ocurren consecutivamente y en un orden y en un tiempo definidos. Los elementos de la comunicación humana son el emisor (codificador), el símbolo, el mensaje (código), el receptor (decodificador), el canal, el ruido y la retroalimentación. Se puede explicar el proceso de comunicación humana como la transmisión de señales y la creación de significados.

- *La fuente emisor (codificador).* Es el elemento en que se origina el mensaje. En la comunicación humana la fuente se refiere a una persona o a un grupo de personas. A veces se refiere a una fuente como el emisor. Usamos el término "fuente o emisor (codificador)" para referirnos a la fuente, quien al comunicar su idea, la codifica en símbolos. La fuente codifica su idea en un mensaje o código, que está formado por símbolos.

- *El símbolo.* En el estudio de la comunicación humana, el símbolo se refiere a aquellas cosas que tienen significado para alguien. Los símbolos pueden ser verbales, es decir, palabras habladas o escritas; o pueden ser no verbales, como asentar con la cabeza para comunicar "sí", u otros gestos. También pueden ser gráficos como los dibujos que comunican "estacionamiento para minusválidos". Otros símbolos pueden ser la ropa, la distancia que una persona establece con otra o la forma en que los muebles están acomodados en una oficina o en una casa.

- *El mensaje (código).* Se refiere al estímulo que se transmite, es una aseveración oral, un comentario escrito, una expresión facial o alguna otra actividad no verbal, que es creado por la fuente (codificador)

- *El receptor (decodificador).* Se refiere a la persona o grupo de personas que reciben e interpretan el estímulo que la fuente (codificador) comunica. Usamos el término "receptor" (decodificador) para referirnos al receptor quien al recibir el mensaje o código, lo decodifica y de esta manera crea significado para él. El receptor (decodificador) no recibe directamente la idea de la fuente (codificador), sino su mensaje, que consiste de un código de símbolos que representa su idea. Desde esta perspectiva, el receptor se refiere a la mente del receptor (descodificador)

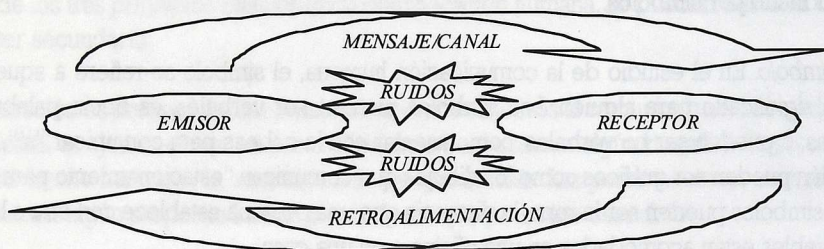
- *El canal.* Se refiere al medio por el cual el estímulo o mensaje se pasa de la mente de la fuente (codificador) a la mente del receptor (descodificador). Cualquier medio que permita que se envíe el mensaje se considera un canal. El aire, por ejemplo, se considera un canal porque funciona como un medio a través del cual viajan las ondas sonoras de la voz humanas, resultado de sus palabras habladas... Otros ejemplos de canal son: cualquier medio impreso, como una carta, un póster o cualquier otro medio electrónico como la televisión, el ordenador, el fax, etc.

- *El ruido.* Se refiere a cualquier interferencia en el proceso de comunicación. Puede ser externo, es decir, originarse en el medio ambiente, como un sonido, un olor o un gesto que distrae. Puede ser interno y originarse en la misma fuente o receptor, como podría ser cualquier dolor físico, cansancio, recuerdos o un sentimiento de rechazo hacia alguien. También es ruido interno o semántico, la diferencia de significado que puede tener un mensaje para las personas, debido a sus diferencias

socioculturales o de valores. (Practica 2: El rumor)

• *La retroalimentación.* La retroalimentación se refiere a cualquier medida que toma la fuente o el receptor para mejorar el proceso de comunicación, sirviendo como un elemento que se contrapone al ruido. Puede ser verbal, por ejemplo hacer preguntas o parafrasear las palabras del otro; o no verbal, por ejemplo fruncir la frente en señal de confusión, o asentir con la cabeza en señal de entendimiento y comprensión. Es frecuente confundir información y comunicación. Entendemos por información: "el mensaje contenido en cualquier tipo de comunicación". Sin embargo, para que la comunicación tenga lugar se precisa un nuevo elemento: feedback o retroalimentación. (Práctica 3: comunicación con preguntas v.s. comunicación sin preguntas)

**ESQUEMA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN**



## CONTENIDOS PRÁCTICOS

*Practica 1: La observación de la comunicación*

*Práctica 2: El rumor*

*Práctica 3: Comunicación sin preguntas v.s. comunicación con preguntas*

## LA OBSERVACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

### 1. OBJETIVO

Observar como las personas comunican en todo momento aunque parezca que no los están haciendo.

### 2. MATERIAL

Papel y bolígrafo.

### 3. DESARROLLO

Quien coordina prepara divide a las personas asistentes en parejas y les envía fuera del recinto para que observen, de manera disimulada, a una persona o grupo de personas durante 15 minutos. La pareja tomará notas sobre lo observado de manera que pueda ser puesto en común posteriormente.



Finalizada la observación las parejas vuelven a clase y cada una de ellas relata, lo más detalladamente, posible, lo que han observado.

#### **4. DISCUSIÓN**

El ejercicio permite reflexionar sobre la función de la comunicación y sobre la inevitabilidad de comunicar. Todas las personas en toda circunstancia comunicamos algo, damos información. Mediante la observación podremos obtener información que nos ayude a comprender mejor, y por lo tanto, a mejorar nuestra comunicación.

## EL RUMOR

#### **5. OBJETIVO**

Ver como la información se distorsiona a partir de la interpretación que cada uno le da.

#### **6. MATERIAL**

Pizarra y marcadores.

#### **7. DESARROLLO**

7.1. Quien coordina prepara un mensaje escrito. Ejemplo: "Dicen que la ertzaina ha sacado por la fuerza a 23 personas que se encontraban encerradas en el hospital de Basurto para protestar por el bloqueo de la mesa de negociación de Osakidetza. Cuatro sindicalistas han tenido que ser hospitalizados por la violencia policial. Además, se ha abierto expediente a otros doce trabajadores. Dicen que no todas las gentes encerradas pertenecían al sindicato. Se está pensando en iniciar un proceso de movilizaciones. La huelga en el sector podría ser una posibilidad. Hoy por la tarde se reúne la Ejecutiva Nacional para adoptar medidas concretas contra la violencia policial. Se espera una rueda de prensa de Rafa Usabiaga para mañana por la mañana. Este hecho ha dado una dimensión pública al actual bloqueo de las negociaciones por lo que se deberá diseñar una estrategia de atención a los medios de comunicación"

7.2. Se piden un mínimo de seis voluntarios que se numeran. Todos menos el primero salen del sitio donde estén. El resto de los participantes son los testigos del proceso de distorsión que se da al mensaje; van anotando lo que va variando de la versión original.

7.3. Quien coordina lee el mensaje al N° 1. El N° 1 le comunica al N° 2 lo que le fue leído, sin ayuda de nadie. Así sucesivamente hasta que pasen las personas que toman parte en el juego.

7.4. La última persona, en lugar de repetir el mensaje oralmente, es más conveniente que lo escriba en la pizarra, si es posible. A su vez, el que coordina anotará el mensaje original para comparar.

#### **8. DISCUSIÓN**

El ejercicio permite reflexionar que la distorsión de un mensaje se da por no tener claro un mensaje, pues por lo general, se nos queda en la memoria aquello que nos llama más la atención, o lo que creemos que es más importante. Nos permite discutir como nos llegan en la realidad las noticias y acontecimientos, y como se dan a conocer; cómo esto depende del interés y de la interpretación que se le da.

# COMUNICACIÓN CON PREGUNTAS VS. COMUNICACIÓN SIN PREGUNTAS

## 1. OBJETIVO

Analizar la importancia de una comunicación amplia de ambas partes.

Analizar la limitación de la comunicación en una sola dirección.

## 2. MATERIALES

Lápiz y papel.

Muestras de dibujo (1 copia).

## 3. DESARROLLO

3.1. Se trata de que las personas participantes dibujen dos series de cuadros, siguiendo las indicaciones que se van dando.

3.2. La persona que esté coordinando, o alguien del grupo vuelto de espaldas a las personas participantes empieza a explicar como dibujar los cuadros de la figura N°1, sin que el grupo vea el dibujo.

3.3. Las personas participantes no pueden hablar ni hacer preguntas a quién está dando la explicación. La persona que coordina debe medir el tiempo que dura esta fase.

3.4. Concluida la explicación de la figura N°1, se repite lo mismo con la figura N°2 (el dibujo que han hecho de la N°1 lo guardan) pero el que explica la figura dos lo debe hacer de frente a los participantes, sin hacer gestos. Se permite que hablen y que pregunten pero no ver el dibujo. No deben copiarse entre ellos.

3.5. Cada persona confronta los dos dibujos que ha hecho. La persona que coordina pone las muestras en la pizarra. Lo que importa es ver la ubicación de los cuadros, no el tamaño, para ver si se ha seguido el orden de los dibujos. Luego se compara el tiempo que se tomó al explicar cada figura, y cual de los dos dibujos es más preciso, según la ubicación de los cuadros en la muestra.

## 4. DISCUSIÓN

Por lo general el resultado es el siguiente:

- Lleva más tiempo hacer el segundo dibujo, pero el resultado es más correcto. Esto nos permite ver la riqueza de una comunicación amplia entre todas las personas participantes, en comparación con el tipo de comunicación de la primera figura, (vertical y en una sola dirección).
- Ver como la expresión del rostro y los gestos son una parte importante de la comunicación, lo que hubiera hecho la comunicación directa mucho más completa. En este ejercicio sólo se utiliza la comunicación oral.
- También se analiza como se realizó la descripción de las figuras: si se dio bien la explicación; si plantó el objetivo que se quería; si daba la información necesaria, etc.
- Aplicar las conclusiones del ejercicio para discutir como se dan las diferentes formas de comunicación en nuestra vida cotidiana (medios de comunicación, sindicato, trabajo...)

# MODULO II

La comunicación en público, el emisor. Los ritmos de la intervención en público. La comunicación no verbal. La necesidad de contactar con la audiencia.

*Juro en el nombre de Dios y de mi propia conciencia que nunca hablaré en público sin tomar en serio mi deber hacia el público. Fijaré bien mi objetivo para hablar, de manera que pueda aportarle a mi público ideas nuevas y valiosas. Prepararé mi discurso de tal manera que se comprenderán mis ideas sin dificultad. También juro que presentaré mi discurso pensando en el bienestar de mi público. Hablaré con suficiente fuerza y claridad para que no tengan que esforzarse en escucharme. Cuidaré que mis gestos y movimientos refuercen mis ideas. Cuidaré de no usar muletillas como "o sea", "este" y "de verdad", que distorsionan el significado de mi mensaje. En vez de estas aprenderé a usar eficazmente las pausas, para dar énfasis a las ideas que quiero destacar. Presentaré mis ideas con tal sinceridad convicción y consideración para mi público que nadie dejará mi conferencia sin llevar algún provecho.*

*JURAMENTO HIPOCRÁTICO PARA EL ORADOR.*

## LA COMUNICACIÓN EN PÚBLICO, EL EMISOR

El buen orador o la buena oradora tiene credibilidad de su público, sabe canalizar su energía nerviosa de una manera positiva y sabe escuchar. La buena oradoras conoce su público, sabe los temas que puede tratar con cada público y cómo enfocarlos. Su comportamiento no verbal es adecuado y sabe leer el comportamiento no verbal de su público. El buen orador tiene conocimiento básico de la comunicación, que le permite ganar credibilidad de su público con cada mensaje que presenta.

El buen orador debe tener en cuenta los siguientes aspectos ante una alocución en público: los ritmos de la intervención en público, la comunicación no verbal y la necesidad de contactar con la audiencia.

## LOS RITMOS DE LA INTERVENCIÓN EN PÚBLICO

Por regla general, un mensaje se compone de dos partes: la entropía y la redundancia. La entropía hace referencia a la cantidad de información que contiene un mensaje, aquello que es nuevo, aquello que es esencial, mientras que la redundancia se refiere a la repetición, lo que acompaña, esas explicaciones que carecen de valor de noticia pero que ayudan a afianzarla. Aquella persona que centre sus manifestaciones en la entropía habla de forma concisa pero difícil de entender, puesto que el receptor, la oyente, tiene dificultades para digerir esa concentración de información exenta de "fases de recuperación"

|          |             |        |          |             |        |
|----------|-------------|--------|----------|-------------|--------|
| Escuchar | Reflexionar | Anotar | Escuchar | Reflexionar | Anotar |
|----------|-------------|--------|----------|-------------|--------|

El oyente necesita de periódicos lapsos de tiempo que le permitan digerir lo que va escuchando. Estas fases de reflexión deberían ser respetadas, ya que se están procesando informaciones recibidas y la mente no se encuentra todavía en disposición de recibir información nueva.

Más importante todavía resulta este problema para audiencias que debe tomar notas de lo que estamos diciendo (p.ej. una rueda de prensa) ya que las personas que reciben nuestro mensaje estarán sometidas a un ritmo trifásico: además de escuchar y digerir mentalmente, deben anotar aquello que pueda, entre lo que escuchan, ser relevante a la hora de redactar un artículo o una crónica sobre los contenidos que hemos lanzado en la comparecencia de prensa.

|          |             |        |          |             |        |
|----------|-------------|--------|----------|-------------|--------|
| Escuchar | Reflexionar | Anotar | Escuchar | Reflexionar | Anotar |
|----------|-------------|--------|----------|-------------|--------|

Antes se creía que la duración de las fases reflexionar/hablar del orador coincidía con las fases escuchar/reflexionar del oyente, de tal manera que bastaba con una hábil disposición de las fases entre orador y oyente para lograr una óptima relación orador-oyente. Las investigaciones llevadas a cabo por el especialista en procesos de comunicación Reiner Brehler, demuestran que esto no es así. Las fases preparatorias del orador tienen un carácter distinto en la medida en que están destinadas a activar informaciones almacenadas en la memoria a corto o a largo plazo, mientras que el oyente tiene que establecer asociaciones, esto es "andar rebuscando" en su memoria para intentar ligar lo escuchado con experiencias propias. Si carece de éstas, su fase de reflexión puede extenderse de forma indefinida, de tal manera que acaba perdiendo el hilo de la exposición.

Los orígenes de estos ritmos son los siguientes. A través de un órgano sensorial (vista u oído), la señal captada pasa con una velocidad de entre diez a veinte BIT, que son unidades mínimas de información a la consciencia. Esta es capaz de recibir información por un lapso de tiempo de entre seis y diez segundos, de tal manera que la capacidad de asimilación comprende por cada proceso de captación entre cien a doscientos BIT. Con una velocidad de 0,5 BIT por segundo, la consciencia es capaz de transmitir información desde la memoria a corto plazo a la memoria a largo plazo.

Por otro lado, es posible volver a traer a la consciencia contenidos almacenados en los dos niveles de memoria. El orador tiene, por lo tanto, tres fuentes a su disposición: puede combinar aquello que experimenta de forma inmediata con lo que aprendió hace mucho tiempo y con lo que ha grabado hace poco. Únicamente a través de la memoria a corto plazo resulta posible almacenar saber en la memoria a largo plazo, mientras que el proceso de evocar o poner a disposición información grabada en la memoria a largo plazo tiene lugar directamente en la consciencia. Son estas tres posibilidades combinadas las que facilitan el hablar libremente y el acto de hablar-pensar.

Si se lee un discurso que se oyó el día anterior, uno puede percatarse de lo poco que realmente retuvo la memoria de lo escuchado. En ello influye de manera decisiva el contenido de la información recibida. Según esto en una cadena de transmisión orador-oyente-oyente secundario el grado de efectividad de un discurso debe estimarse en un 20%. En el módulo anterior pudimos observar este hecho en el ejercicio llamado: "El rumor", a través del cual se ponía de manifiesto las variaciones que experimenta un mensaje cuando es transmitido por segunda vez por un emisor secundario, terciario... Al transmitir una información a través de una cadena de informadores, el último de ellos obtendrá una información muy tergiversada respecto a la original.



## LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

Bajo la superficie de la cultura organizacional, que se percibe con claridad y es muy explícita, existe una cultura que se manifiesta en el comportamiento no verbal de las personas que componen un grupo social. El comportamiento no verbal está basado en los movimientos de cuerpo, de la cara, de las manos, en la disposición espacial que asumen los cuerpos de los interlocutores, en la entonación de la voz, en el ritmo y en las inflexiones del discurso. Existe también toda una serie de comportamientos no verbales implícitos en cada contexto, un conjunto de reglas implícitas que ofrecen la clave comunicativa de cada situación.

Los siguientes datos sirven para hacernos una idea de la importancia de la comunicación no verbal en los seres humanos:

- Una computadora registra más de 10.000 detalles si analizase las señales emitidas por dos seres humanos.
- El 75% del significado social de las comunicaciones cara a cara se encuentra en las comunicaciones no verbales.
- El 93% del significado general puede atribuirse a los mensajes no verbales (principalmente indicios faciales y vocales), siendo el significado de los mensajes verbales el 7%.

La comunicación no verbal tiene tres funciones básicas:

- *Comunica actitudes y emociones interpersonales.* Existe una base biológica innata para las señales no verbales, la cual provoca la respuesta emocional inmediata y poderosa, como en los animales.
- *Apoya la comunicación verbal.* A través de una serie de señales gestuales y vocales completa el significado de las locuciones, controla la sincronización para dar fluidez a la conversación y proporciona retroalimentación inmediata y constante al interlocutor.
- *Sustituye al lenguaje.* Cuando es imposible hablar, se desarrollan lenguajes gestuales. También cuando no se desea hablar se recurre a conductas no verbales como medios de comunicación.

Las conductas comunicativas no verbales se agrupan en torno a cinco factores: el comportamiento espacial, los movimientos del cuerpo, la expresión de la cara, la mirada, el aspecto exterior y los aspectos no lingüísticos del discurso.

### **EL COMPORTAMIENTO ESPACIAL.**

El uso que las personas hacen del espacio puede afectar en gran medida a su capacidad para lograr ciertas metas de la comunicación, bien sea que se trate de una aventura romántica, diplomática o agresión. La cantidad y calidad del espacio de que dispone una persona y la forma como maneja el espacio en sus relaciones con los demás, proporciona a sus interlocutores información relevante, sobre todo a cerca de su status y de sus actividades hacia los otros.

- *Territorialidad.* En el ámbito de las organizaciones, el espacio personal (el escritorio o la oficina) y

el territorio compuesto por el espacio personal y por las áreas sobre las que la persona puede ejercer un control directo, como los espacios en los que trabajan sus subordinados, las salas de reuniones, los lugares de estacionamiento, etc son un símbolo de poder.

- *Contacto físico.* La comunicación a través del tacto probablemente constituye la forma de acción social más básica y primitiva. Afecta a todo el cuerpo y puede asumir formas muy distintas: palmadas en los hombros, empujones, etc.

- *Proximidad - distancia.* En ambientes rígidamente estructurados, como las oficinas o las fábricas, las distancias adecuadas para las interacciones normalmente están determinadas por la disposición de los muebles, las máquinas y las instalaciones. Es posible, sin embargo, hacer algunas inferencias acerca de la cultura de una organización. Por ejemplo: ¿es factible que un subordinado se acerque a su jefe lo suficiente como para plantearle un problema en términos personales, o por el contrario, debe resignarse a hablarle a dos metros de distancia porque de por medio hay un escritorio?

- *Orientación.* Las principales orientaciones que pueden tener en una conversación dos personas son:

Frente a frente. Común cuando existen diferencias de jerarquía entre las personas interactuantes.  
Lado a lado. Normalmente, se adopta esta posición cuando la relación entre las dos personas es de colaboración.

El ángulo de 90°. Común en la mayoría de las conversaciones de pie; indica confianza y apertura.

- *Postura.* A través de la postura una persona puede mostrar su actitud: por ejemplo sentándonos de forma distinta a los demás, con mayor o menor compostura. La forma de caminar, de estar de pie o de sentarse también revela estilos de comportamiento que son expresión de los roles vividos.

## **LOS MOVIMIENTOS DEL CUERPO**

Los gestos que se hacen con las manos y con la cabeza, así como cualquier otro movimiento expresivo realizado con alguna parte del cuerpo, influyen en el significado del mensaje, aunque no pueden ser interpretados aisladamente sino dentro de un contexto general.

## **LA MIRADA**

La mirada cumple una función importante a la hora de comunicar actitudes interpersonales y de instaurar relaciones; además se halla estrechamente ligada a la comunicación no verbal, a lo largo de la cual es utilizada para obtener informaciones de retorno relativas a las reacciones del interlocutor mientras se esté hablando o para obtener información respecto a lo que se está diciendo mientras se escucha.

## **EL ASPECTO EXTERIOR**

Pueden distinguirse dos tipos de señales:

- *Estáticas:* no cambian en el transcurso de la interacción, como la cara, la configuración física y el

estado de la piel.

- *Dinámicas*: Se hallan bajo el control voluntario de la persona y por lo tanto pueden ser, aunque sean parcialmente modificados, como el vestido, el peinado y el maquillaje.

### **LOS ASPECTOS NO LINGÜÍSTICOS DEL DISCURSO**

Las personas podemos distinguir diferentes características en:

- Los elementos de la voz: tono, volumen, resonancia, velocidad y ritmo.
- Las vocalizaciones: fluidez, pausas, características vocales como reír, bostezar, llorar, etc.

### **OTROS ASPECTOS**

Existen también diferencias muy interesantes en el uso del lenguaje entre unas organizaciones y otras, por ejemplo, la forma de expresarse de la gente dedicada a la computación, o de quienes trabajan en un hospital o de los miembros de una Iglesia.

## **LA NECESIDAD DE CONTACTAR CON LA AUDIENCIA**

En el momento de realizar una intervención en público, el orador o la oradora deben preocuparse de contactar con la audiencia; deben establecer, lo antes posible, una relación con las personas que van a recibir el mensaje. Está es la mejor garantía para una comunicación eficaz. A continuación, se analizan algunos recursos de los que nos podemos servir para lograr contactar con el público.

### **TENDER PUENTES**

Durante la parte principal de la alocución, la concentración de la audiencia será más baja que durante los momentos decisivos iniciales y finales. La oradora se debe preocupar por renovar el interés y la concentración de la audiencia. Aunque la mayor parte de este "refrescamiento" se produce a nivel personal, existen algunos elementos que pueden considerarse dentro de la técnica oratoria. De especial ayuda es la utilización de técnicas de enlace entre las sucesivas secciones de la alocución. Esos puentes tendidos entre secciones han de resaltarse para que la audiencia sea consciente de ellos. Se debe recordar a la audiencia lo que está esperando. En el par de frases iniciales de la alocución, el oyente conoció los epígrafes principales sobre los que se iba a desarrollar la charla. El epígrafe siguiente debe repetirse de forma destacada, utilizando las mismas palabras ya conocidas y aceptadas.

De esta forma se consigue un refrescamiento de la concentración. Es como un remolino que puede convertirse en una ola, si el orador utiliza con sutileza resúmenes y puntos clave en cada sección.

Si el orador finaliza la primera parte de la alocución manifestando a la audiencia que va a poner fin a

la primera sección de su charla, conseguirá que su interés reviva brevemente. Puede entonces hacer un resumen provisional con una sola frase.

Esto hay que hacerlo con mucho cuidado: se debe evitar la utilización de la palabra "finalmente" en este resumen provisional. Es una palabra que todo oyente asimila de modo inmediato, y nada es más irritante que oír decir a un orador "finalmente" en varias ocasiones, y comprobar que sigue hablando... y hablando.

Después de ofrecer un resumen provisional el orador debe recordar a sus oyentes el siguiente epígrafe, tal como se ha visto antes. Además, para aprovechar al máximo esta renovación de la concentración, se debe tener la capacidad de renovar el interés por la siguiente sección, indicando los puntos clave de las distintas secciones.

Estas ayudas provisionales al oyente deben utilizarse de forma destacada. No sirve de nada dejarlas pasar con un tono monótono entre el contenido del mensaje. Deben diferenciarse de forma destacada: una pausa, un cambio de voz, quizás el empleo de alguna ilustración o referencia a los epígrafes principales desplegados visiblemente desde el principio.

Existen otras posibilidades para aumentar la concentración de la audiencia. Pueden aparecer a través de la interacción personal entre el orador y la audiencia, mediante la utilización de ayudas visuales o a través de distintos métodos de presentación. Como técnica, sin embargo, la mejor forma de refrescar la concentración de la audiencia a mitad de la alocución está en el uso de esos elementos de discontinuidad, es decir:

- El resumen provisional.
- Los subtítulos: repetición de los epígrafes iniciales
- Puntos de atención para la nueva sección.

### **UTILIZAR EL SENTIDO DEL HUMOR**

Hay expertos que aconsejan empezar por un chiste, como técnica o procedimiento regular. Sostienen que ello hace que la audiencia se relaje y haga más aceptable al orador. Esos mismos expertos creen que también es beneficioso despedir a la audiencia contenta y sonriente con un nuevo chiste. Sin embargo, la experiencia de otros expertos demuestra que cuando se empieza con un chiste se produce un silencio profundo y doloroso.

De este modo, se ha fracasado lamentablemente en el intento de aprovechar al máximo la fase inicial de alta concentración. Igualmente, cuando se acaba con un chiste -tanto si consigue o no hacer reír- ello no ayuda nada a que la audiencia se marche recordando el impulso básico de mi mensaje.

Sin embargo, el humor ayuda mucho cuando se produce de una forma espontánea en la relación entre el orador y la audiencia. Si la oradora sonríe y ve una sonrisa receptiva en alguien entre la audiencia... que luego se contagia a todos los que están alrededor... esa utilización íntima del humor entre el orador y la audiencia, por muy rara que sea resulta altamente productiva.

Pero la esencia de este recurso es que se trata de un elemento íntimo. No es ese humor preparado que surge de un chiste preconcebido de antemano.



Para un comediante profesional, evidentemente, el chiste inicial puede ser muy valioso. Si queremos ser juzgados como comediantes empezaremos con un chiste; si queremos transmitir un mensaje serio, no lo debemos hacer.

### **ACABAR A TIEMPO**

La oradora efectiva es muy consciente del tiempo. Trata de satisfacer las expectativas de la audiencia sobre la duración de la alocución. Debemos tener claro que los oyentes no se mostrarán preocupados si, después de una charla bien organizada y bien presentada, el orador u oradora termina unos minutos antes de lo previsto. Pero se impacientarán si nos extendemos más allá del tiempo asignado. Presionando para iniciar la alocución, con toda la energía absorbida por la creación de una buena impresión, resulta demasiado fácil despreocuparse del tiempo; más adelante vendrán los problemas, al comprobar que nos hemos extendido demasiado.

El procedimiento recomendado aquí es tomar medidas para controlar el tiempo inmediatamente después de iniciar la alocución. Nos quitaremos el reloj y anotaremos en la parte superior de la hoja con nuestras notas la hora de inicio y la hora prevista para la finalización. El subconsciente parece darse cuenta del reloj y de las cifras escritas al principio, con lo que la puntualidad en la alocución se cumple de forma razonable.

### **LA POSTURA**

La posición del cuerpo transmite siempre algún tipo de mensaje. La postura desgarbada, con los hombros caídos y la cabeza inclinada son símbolos de descuido. La rodilla que cede, una postura inquieta, las manos temblorosas las miradas furtivas y el nerviosismo: baja credibilidad. La postura tiesa con los hombros hacia atrás, el pecho hacia delante y el estómago encogido: arrogancia.

El orador efectivo ha de ser visto como alguien lleno de confianza y vitalidad. Tiene por tanto que mantenerse erguido pero relajado. No es necesario que se mantenga quieto, puede desplazarse en un radio no superior a un metro, con lo que añade animación a una sensación de confianza. Pero si empieza a pasear a lo largo de todo el estrado sólo conseguirá distraer a la audiencia.

### **LOS GESTOS**

La oradora experimentada utiliza constantemente distintos tipos de gestos. El rostro siempre es expresivo. Si se le ve sonriente, feliz, relajado, la audiencia reaccionará positivamente. Si le ve con el ceño fruncido, tenso e incierto, la audiencia reaccionará en el mismo sentido.

Las manos tienen siempre un gran poder de atracción. Por ello deben moverse siempre por encima del nivel del estómago. Mientras se hallen por debajo de ese nivel, su poder de atracción es nulo y no provocarán entusiasmo o interés alguno. La elección de los movimientos de las manos nunca a de ser deliberada. Si un orador que utiliza su energía para entusiasmar a la audiencia no se preocupa por sus movimientos, las manos se moverán automáticamente en sintonía con las palabras y con el estado de ánimo que esté proyectando.

Cuanto más numerosa sea la audiencia, más amplios han de ser los gestos apropiados. Dirigiéndose a media docena de personas, basta con ser expresivos con mover las manos a la altura del pecho. Para una audiencia de cien personas, el antebrazo o incluso el brazo entero deberá moverse para provocar el mismo efecto.

Hay otros gestos que también pueden influir: el encogerse de hombros, la mirada interrogante, el movimiento de las cejas. Son gestos que suscitan una pauta comunicativa, invitando a la audiencia a responder (de forma no verbal), y que ayudan a transmitir el entusiasmo entre oyentes y orador.

### **CONTACTO VISUAL**

El contacto visual directo entre el orador y la audiencia es un elemento esencial en la interacción personal. Se ha comprobado que existe una cierta duración en el contacto entre miradas que las personas encuentran naturalmente deseable. Se trata de una mirada compartida de aproximadamente un segundo de duración. Si el orador no mantiene ese contacto repetidamente con cada individuo o sección de la audiencia, está dejando de utilizar un arma muy poderosa. Pero si excede esa duración aproximada de un segundo, pronto se convierte en un elemento embarazoso para las dos partes. Si tenéis alguna duda probadlo con la persona que se sienta frente a vosotros en el tren al regresar a casa.

El orador ha de mantener un constante contacto visual con sus oyentes. Ha de asegurarse de que ese contacto es repetido con todos y cada uno de sus oyentes (o con cada sección de la audiencia cuando sean muchos oyentes). Si un oyente está temporalmente fuera de contacto, tomando notas por ejemplo, el orador ha de mostrarse especialmente alerta con él: en el momento en que levante la mirada ha de producirse un breve contacto visual. Ese oyente debe apreciar la señal del orador: "Estoy interesado en usted"

Si un orador se enfrenta a una audiencia que evita su mirada, debe hacer algo para solucionarlo. Pero no de forma abrupta: golpear la mesa o dar saltos mortales son trucos irritantes. Ha de tratar de atraer su mirada de modo sutil, con pausas, quizá dando un deliberado traspíe, escribiendo, dibujando algo en la pizarra para reforzar sus palabras. Una vez atraída la mirada de la audiencia, deberá rápidamente establecer el contacto visual y luego mantenerlo.

Una forma de atraer la mirada consiste en utilizar algún elemento visual: algo previamente preparado, incluso los epígrafes (puntos de atención) que componen la intervención o alguna palabra escrita en una pizarra o tablero. El orador ha de hallarse inmediatamente próximo al medio visual, de forma que pueda ser abarcado con la misma mirada y debe tener su energía y su mirada concentradas en buscar el contacto personal con cada oyente.

Lo que no se debe hacer es concentrar su atención, interés y energía en mirar a la pizarra. Su energía ha de dedicarla a los oyentes. Esta concentración en el contacto visual atiende a dos finalidades: en primer lugar es una técnica para ganarse el interés de la audiencia; por otro lado, el orador que busca constantemente ese contacto visual exterioriza su energía. Se encuentra proyectándose a sí mismo. Las palabras, posturas los gestos: todo influye. Se convierten en algo tan natural como un diálogo, respondiendo al estado de ánimo y a las reacciones de la audiencia.

En contraste con lo anterior, el orador introvertido se preocupa por la selección de sus palabras y



frases, habla al techo o al suelo, profundizando constantemente en sí mismo en busca de ideas frescas.

El más poderoso catalizador de una química positiva entre orador y oyente es el contacto visual.

## **LA VOZ**

La voz humana dispone de cuatro variables fundamentales. Para mantener el interés y la concentración de la audiencia, es necesario modular cada una de estas variables.

Las variables son las siguientes:

- *Ritmo.* La velocidad de la expresión. A un pasaje rápido le ha de seguir un p-a-s-a-j-e l-e-nt-o.
- *Tono.* Se debe comenzar en un tono bajo. Se deben modular los tonos altos y bajos.
- *Potencia.* Variar la potencia de la voz. En un pasaje especialmente importante, se debe reducir la potencia: sorprendentemente puede tener más potencia que si se eleva.
- *Pausa.* Se debe hacer uso de las pausas. Hay que dar tiempo a la audiencia para que recoja y asimile una manifestación. Una pausa de por ejemplo cuatro segundos, que al orador o a la oradora les puede parecer interminable, puede ser recibida por la audiencia con agradecimiento.

En cuestiones de técnica, por tanto, la oradora experta hace uso de los aspectos no verbales de la comunicación: postura, gestos, contacto visual y variables de la voz.

A lo largo de toda la intervención, la oradora recurre a esta técnica para transmitir toda su energía y entusiasmo a la audiencia.

## **CONFIANZA Y NERVIOSISMO**

Los oradores inexpertos se muestran con frecuencia muy preocupados por su nerviosismo y aprensión inmediatamente antes de la intervención. Buscan consejos sobre el modo en que deben relajarse en esos momentos. Para ellos y ellas el consejo ha de ser que tomen las medidas habituales para relajarse. Relajar los músculos, dejando caer los hombros unos centímetros. Sentir que cada dedo se relaja, uno después de otro y luego cada mano. Y así con el resto del cuerpo.

Pero como muchos otros oradores expertos lo último que se necesita antes de una intervención es sentirse relajado. Lo que se prefiere es que la adrenalina fluya. Se desea que la concentración sea máxima. Y se deben hacer deliberadamente cosas para concentrarse: clavar las uñas de los dedos en la palma de la mano, respirar profundamente. Cuando reconocemos que es el momento justo, nos sentamos totalmente tiesos para poder respirar una buena bocanada de aire. Y luego debemos hacer tres aspiraciones profundas. Así cuando nos ponemos de pie por primera vez estamos totalmente tensos. En los últimos momentos antes de la intervención, pensamos en las palabras "contacto con la audiencia". Entonces nos levantamos, esperamos que la audiencia se concentre y comenzamos nuestra alocución plenamente confiados.

Esta confianza se deriva de haber preparado sistemáticamente la intervención, y de saber perfectamente cómo estructurarla. Y quizá haga falta un poco de representación teatral: no debemos temer utilizar este recurso. Lo esencial es que se nos vea confiados y confiadas.

# Modulo III

La comunicación en público: el mensaje. Aspectos a tener en cuenta en la preparación del mensaje

*La comunicación en público es un medio por el cual se logra la cooperación humana. Es el medio por el cual se coordinan las diversas actividades de los hombres para obtener fines de interés común y recíproco. El hombre no habla simplemente para expresar emociones o puntos de vista, sino para estimular una respuesta en los demás, y para influir en sus inquietudes y acciones.*

DE LAGUNA

## LA COMUNICACIÓN EN PÚBLICO, EL MENSAJE

Un buen discurso consiste fundamentalmente en información nueva, y en menor medida en aquello que se conoce ya. Parte de aquello que se conoce como nuevo quedará siempre sin ser comprendido, mientras que otra parte será la que ofrezca el estímulo de lo nuevo e interesante, por lo cual se retendrá. El orador o la oradora puede asegurarse que no se detendrán demasiado en cuestiones que resultan conocidas, lo cual provocará síntomas de aburrimiento entre sus oyentes, o asegurarse de que no está hablando al vacío.

El cincuenta por ciento de las personas prácticamente necesitan ejemplos para poder comprender informaciones nuevas. A estas personas se las clasifica como intuitivo-imaginativas. Un número igual de grande tiende al pensamiento abstracto.

Otros dos grupos más reducidos, se pueden clasificar como crítico-normativos u orgánico-generalistas. Mientras que los oyentes orgánico-generalistas esperan que el orador, que debe mantener su discurso en equilibrio entre lógica y sentimiento, ofrezca una relación unitaria y vivencial en que la teoría se ilustra a través de ejemplos, los oyentes crítico-normativos juzgan lo que van escuchando según reglas determinadas ya de antemano o que ellos mismos fijan según la ocasión.

Todo orador u oradora debe considerar, por lo tanto, que su público está formado por dos partes igual de representativas: unos quieren ejemplos, los otros argumentos concisos y lógicos. Querer contentar a ambos grupos significa en la práctica alternar entre manifestación abstracta y el ejemplo correspondiente.

En consecuencia, todo discurso puede ser comparado con el ejercicio de un funámbulo, siempre buscando el equilibrio. En una y otra tarea, una concentración ininterrumpida es condición esencial. En vista de las muchas circunstancias que influyen en el éxito del discurso, no hay que asombrarse de la siguiente regla:

**Tiempo de preparación que requiere un discurso = tiempo que se ha de hablar \* 15.**

Si se analiza con detenimiento, son en realidad dos los motivos básicos que llevan al ser humano a hacer uso de la palabra: o bien quiere algo del prójimo, y entonces hace preguntas, manifiesta deseos,



da órdenes, intenta convencer de una idea determinada, o bien quiere afirmarse frente al prójimo, quiere ponerse en escena, disfrutar de la influencia que ejerce sobre los demás.

Desde el punto de vista del oyente, el péndulo de la motivación oscila entre querer aprender algo y el disfrutar. Los oradores intentan colmar estas esperanzas bien a través de clases o cursos como este, esto es, transmitiendo conocimientos, bien practicando la palabra como un arte en lecturas públicas o en el teatro.

## ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA PREPARACIÓN DE LA INTERVENCIÓN EN PÚBLICO

En la preparación de un discurso o de una intervención en público se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: el análisis del público, introducción, establecer una relación positiva con el público, determinar una secuencia lógica del contenido de la intervención, definir apoyos verbales y visuales y redactar una conclusión.

### ***EL ANÁLISIS DEL PÚBLICO***

Antes de decidir sobre que tema hablar, la persona que va a realizar una intervención necesita recoger información sobre su público. La información estará relacionada con las siguientes variables: edad, sexo, nivel de formación, elementos ideológicos e intereses del grupo. La información obtenida nos ayudará a determinar el enfoque de la intervención, o en su caso, a elegir el tema. Un tema o tópico posee interés para un grupo particular siempre y cuando lo enfoquemos de tal manera que tenga significación para este grupo.

Si el orador u oradora quiere presentar un discurso informativo, necesita conocer, además de las citadas características de su público, el grado de conocimiento que tiene sobre el tema objeto de la intervención. Si se trata de un discurso persuasivo, se necesitará más información sobre el público. Así, se precisará conocer cuáles son los grupos formales e informales a los que pertenece la mayoría de las personas del público, pues de esa manera, se estará en condiciones de deducir cuáles son sus valores creencias y opiniones.

No se trata de tener información exacta, sino de hacer aproximaciones sobre el público, basándose en la información cierta que tenemos o que podríamos tener.

Aunque se haga un análisis del público más o menos completo antes de la presentación de la intervención, este no debe ser considerado como permanente. El análisis del público es un proceso dinámico que le permite al orador adaptarse a su público constantemente. La oradora debe hacer un análisis del público considerando las características antes citadas, para poder adecuar el tema y el lenguaje que empleará. Sin embargo, el orador en el momento de enfrentarse al público sigue haciendo análisis del público en el sentido de que debe estar atento a los mensajes no verbales que se le envían. Los mensajes no verbales se manifiestan con expresiones faciales, movimientos o posiciones del cuerpo, actitudes de atención o desatención, pueden ser positivos o negativos.

Los mensajes o retroalimentación positiva que dirige el público al orador, pueden significar que: le entienden, les agrada lo que dice, siempre han pensado igual, nunca han pensado lo que están escuchando pero lo encuentran interesante, etc. Lo importante de estos mensajes para el orador es que le indican que algo va bien, y que puede continuar hablando y presentando sus mensajes de la misma forma..

Los mensajes o retroalimentación negativa pueden tener varios significados. Pueden significar para el orador que: no le entienden, le entienden pero no les gusta lo que entienden, no le entienden pero creen que no les gusta lo que está diciendo, no están de acuerdo, no están de acuerdo y tampoco les gusta la forma en que habla, etc. Lo importante de estos mensajes para el orador es que le indican que algo va mal. En esos casos, el orador u oradora con experiencia en la comunicación sabrá cambiar su forma de presentación del mensaje para adecuarlo mejor a las expectativas del público, pero sin distorsionar o desviarse de su objetivo específico.

El análisis del público se hace antes y durante la presentación del mensaje. Requiere que el orador esté atento para percibir y reconocer los mensajes o la retroalimentación, tanto positiva como negativa, que le ofrece el público. Esta habilidad le ayudará a la oradora, a evaluar constantemente su presentación con el objetivo de adecuarla lo mejor que pueda a las expectativas de su público.

En general, se pueden distinguir cuatro tipos de público en cuanto a su actitud frente al orador u oradora:

- *El público cohesivo y de buen sentimiento.* A veces este público se siente exageradamente cohesivo y de buen humor, por la ocasión que le conducía a reunirse, o por su interés en el tema. Su actitud hacia el orador podría ser neutra o positiva.
- *El público hostil.* La actitud de este público hacia el tema y hacia el orador es negativa.
- *El público interesado en el tema.* Aunque no exageradamente, la actitud de este público hacia el orador y hacia el tema podría ser neutra o positiva.
- *El público apático.* La actitud de este público hacia el tema y hacia el orador mismo es de indiferencia.

## LA INTRODUCCIÓN

En general, durante los primeros minutos, el público no está pensando en el mensaje que les proporcionará el orador. Cada miembro del público tiene muchos y diferentes asuntos en los que podría pensar en ese momento: ¿Por qué no vino gente?, ¿Por qué vino tanta gente?, ¿Me acordé de cerrar la llave del gas de la caldera?, ¿Me estará esperando Miren a la salida de la reunión?, etc. Estos y muchos otros pensamientos podrían estar pasando por la mente de los miembros del público. Están allí físicamente, pero el reto del orador u oradora es lograr su presencia mental y emocional para escuchar su mensaje. Su reto al iniciar el discurso es "convertir aquel grupo de personas distraídas y con diferentes intereses en un público motivado, involucrado, pensante y participativo en el mensaje que le ofrece. La introducción, por lo tanto, tiene tres funciones:

- Captar la atención del público
- Establecer una relación positiva con el público y justificar el tema
- Anunciar al público la información que recibirá



Hay varias formas de captar la atención de la audiencia al inicio del discurso. Algunas de las más reconocidas se presentan a continuación: saludo de bienvenida, referencia al tema, a la ocasión o al público, referencia a la propia persona, breve historia del tema, definición de un término, afirmación audaz o aventurada, afirmación que apunta a lo importante del tema, afirmación que apunta a lo interesante del tema, una o varias preguntas directas al público, cita, anécdota, anécdota humorística, una o varias ilustraciones, analogía.

La extensión de la introducción depende del tiempo disponible para el discurso completo. Algunos autores señalan que la introducción puede constituir desde menos del siete por ciento, hasta más del cincuenta por ciento del discurso total. El factor importante para determinar la duración es que sea suficientemente larga para crear en el público la actitud necesaria para escuchar el mensaje.

Algunos consejos de carácter más práctico para preparar la introducción son los siguientes:

- *Captar la atención del público ante todo.* Lo más importante al iniciar un discurso es obtener la atención del público. Ningún comentario, aclaración, explicación, disculpa o información tiene más importancia. El orador u oradora debe evitar cualquier comentario al inicio de su discurso que no tenga el objetivo de captar la atención del público
- *Demostrar una actitud de seguridad y confianza.* Con la forma de acercarnos al lugar desde donde se va hablar (micrófono, escenario, podium, lugar preferente en la asamblea ...), de pararse frente a él, de mirar al público y decir tus primeras palabras demuestras la actitud de confianza en ti mismo. Piensa que tienes un mensaje importante para ti que tienes que compartir con tu público.
- *Tomar tiempo para organizarnos antes de hablar.* Los movimientos que hacemos al organizar las notas, apuntes o material de apoyo visual ... para ajustar el micrófono, o arreglarnos la ropa, etc, distraen al público. Debemos tomar tiempo para arreglar todos estos asuntos antes de iniciar el discurso. Todo debe estar en orden antes de empezar a hablar, y cuando empecemos, debemos concentrarnos en el mensaje y en el público, dándole toda nuestra atención.
- *Ofrecer comentarios apropiados y relevantes para la ocasión.* Debemos intentar relacionar nuestros comentarios iniciales con el discurso de la persona que intervino antes que nosotros, o con algún tema del programa, de la coyuntura o de la entidad a la que pertenecemos. De esta manera, aclararemos la relación que tiene el mensaje con el propósito del evento o la ocasión en general. Contextualizaremos nuestra intervención.
- *Mantener un lenguaje y estilos consistentes.* El lenguaje y el estilo de la introducción debe ser apropiado, por ejemplo, emplear un lenguaje y estilo formal en la introducción y después, en el resto de la intervención, usar lenguaje y estilo informal. El discurso debe reflejar consistencia en contenido, y la forma de presentarlo también debe ser consistente y apropiada para el tema y el contenido.

## **EL ENFOQUE Y EL PROPÓSITO DE LA INTERVENCIÓN**

La información obtenida del público nos ayudará a seleccionar el enfoque que debe tener nuestra intervención. En esta elección hay que considerar tanto el interés y preferencia del público como el conocimiento, interés y preferencia del orador u oradora. También debemos considerar el tiempo que

tenemos para preparar el discurso.

Como cualquier actividad que se pretende emprender con calidad, la elaboración de un discurso requiere planeación. El primer paso en la planeación del discurso es decidir el objetivo o propósito. Hay que hacerse la pregunta: *¿Por qué deseo hablar ante este público?, ¿Cuál es mi objetivo?, ¿Qué quiero lograr?*

Cuando el orador u oradora piensa hablar ante un público necesita saber la razón por la cual quiere hacerlo. También necesita clarificar qué quiere lograr del público. De esta forma puede optimizar sus esfuerzos en la preparación del mensaje, para que cada argumento, imagen y palabra contribuyan para lograr su propósito. El orador primero decidirá el propósito general y después su propósito específico.

El propósito general de un discurso o intervención tendrá uno de estos tres objetivos: informar, persuadir y entretener. Por ejemplo, cuando un maestro dicta su clase tiene el propósito principal de informar. Cuando una persona liberada del sindicato habla ante una asamblea de trabajadores y trabajadoras, pidiendo la adhesión a la huelga, su propósito es persuadir. Finalmente, cuando una persona presenta unas diapositivas y habla sobre sus vacaciones en algún país extranjero ante un grupo de amigos, su objetivo es entretener. El propósito general de un discurso siempre se determina en función de un público en particular.

El orador u oradora debe saber específicamente lo que quiere y lo que puede lograr de su público. *¿Qué información específica quiere que su público tenga en el momento de abandonar la reunión o la asamblea?, ¿Con qué idea específica quiere impactar a su público?, ¿Qué acción específica quiere que realice su público?*

A continuación se presenta un ejemplo de formulación de propósitos de la intervención:

- *Propósito general*. Informar (explicar)
- *Propósito específico (lo que quiero lograr del público)*: Que el público conozca la situación por la que atraviesa la empresa Tubos Redondos S.A (TURESA)
- *¿Cómo pienso lograrlo?* : Explicando la situación por la que atraviesa la empresa.

### LA SECUENCIA LÓGICA

Toda intervención o discurso contiene ideas principales y secundarias que deben ser ordenadas de manera apropiada. Las ideas principales deben reflejar una secuencia lógica sistemática en la que cada idea conduzca a la siguiente. Hay varios tipos de secuencia lógica que se podrían utilizar para organizar las ideas principales. Son las siguientes:

- Por tiempo (organización cronológica)
- Según espacio (de este a oeste, de la parte inferior a la superior)
- Causa - efecto o efecto - causa
- Problema - solución
- Por comparación - contraste
- Culminante

- Proceso
- División y clasificación
- Según tópico o tema
- De lo general a lo específico
- De lo específico a lo general.

## **EL MATERIAL DE APOYO**

Una buena oradora sabe utilizar los materiales de apoyo para concretar sus ideas y hacerlas más entendibles. Sabe, además, que no apoyar sus argumentos sería un insulto a la inteligencia del público, y también que reflejaría cierta torpeza para razonar.

Hay dos tipos de material de apoyo que ayudan a concretar las ideas principales: los verbales y los visuales. Es conveniente emplear los dos tipos en un discurso; de esta manera el público receptor podría usar dos canales de comunicación: auditivo y visual.

- *Los apoyos verbales.* La función del apoyo verbal es especificar, apoyar o dar testimonio a la idea principal, siempre ofrece información adicional para fundamentarla. Es de esperar que el orador usará muchas formas de expresión informativa al seleccionar sus apoyos verbales, y con frecuencia éstas se interrelacionan. Un apoyo verbal, entonces podría contener varias formas de expresión informativa. A continuación se presentan los principales apoyos verbales

*La descripción.* Cuando el orador quiere que el público reconstruya una imagen mental del objeto, persona o idea

*La definición.* Cuando la oradora considera que una palabra es importante para la comprensión del mensaje

*La explicación.* Se utiliza cuando se describen las etapas o pasos de un proceso, ya sea natural o artificial

*La analogía.* Cuando se intenta clarificar un concepto desconocido por el público a través de otro conocido.

*Ilustración real o hipotética.* Cuando el orador quiere insistir en un punto del mensaje

*Caso específico.* A diferencia de la ilustración, el caso específico es un ejemplo que no se desarrolla con detalles. Se trata de citar, tan sólo, a una persona, lugar u objeto para ejemplificar la idea principal.

*Comparación, contraste.* Se describen las semejanzas y diferencias entre dos objetos, personas o lugares recogidos en el mensaje.

*División y clasificación.* La oradora agrupa a las personas, objetos, lugares según su principio significante e informativo.

*Testimonio.* El orador cita a una fuente conocida por el público y que tiene credibilidad para este.

- *Los apoyos visuales.* El apoyo visual es cualquier apoyo que se utiliza para estimular el sentido visual. Se agrupan en torno a cuatro categorías: ejemplares, objetos y maquetas, material gráfico, material pictórico y material proyectado. Al decidir emplear apoyos visuales el orador u oradora deberá considerar si su uso facilitará la comprensión de su mensaje o si servirá para impactar al público, de tal forma que acepte su recomendación. El apoyo visual no sustituye al lenguaje oral. Nuestro discurso siempre es más importante que cualquier apoyo visual empleado. La única razón por la que la

oradora emplea apoyos visuales es para reforzar sus ideas. Las funciones de los apoyos visuales son:

- *Disminuir el nerviosismo del orador.* Al emplear un material de apoyo, la atención del público se dirige a éste y no de manera tan fija sobre el orador; lo cual ayuda a disminuir la ansiedad.
- *Facilitar el recuento de puntos importantes.*
- *Economizar tiempo.* Mientras que la presentación de una idea en forma verbal requiere tiempo, un apoyo visual permite al público apreciarla con un vistazo
- *Simplificar la información recibida.* Puede servir también para impactar y llamar la atención del público, de manera que aumente su interés por el tema.

## LA CONCLUSIÓN

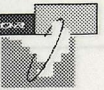
La conclusión es como una despedida. Cuando una persona se despide deja una impresión favorable, desfavorable o neutra. La despedida o conclusión es un momento importante para el orador. La conclusión es la última oportunidad que tiene, en esa situación de comunicación en particular de lograr su propósito retórico. La oradora que sabe despedirse de manera efectiva tendrá más posibilidades de que el público haya entendido lo que se propuso informarle, o que siga su recomendación, es decir lo haya persuadido.

La conclusión de *los discursos o intervenciones informativas*, generalmente, tiene la función de resumir la información que se presentó, y a veces, el orador quiere que el público reflexione sobre alguna idea de la intervención.

Para el *discurso persuasivo o de motivación*, la conclusión funciona para estimular o motivar a la acción. Las conclusiones de los *discursos persuasivos, de convicción y de refutación* tienen las mismas funciones que las conclusiones de los *discursos informativos*. Sin embargo, dependiendo de su orientación, se destacan algunas funciones adicionales: defender el *status quo* en el caso del *discurso persuasivo o de refutación* y de alentar al cambio del *status quo* en el caso de los *discursos persuasivos o de convicción*. Estas dos funciones se intentan realizar provocando en el público un determinado estado de ánimo, actitud, opinión, creencia o percepción.

En el momento de preparación de la conclusión, es conveniente tener presentes las siguientes reglas:

- *Planear bien la conclusión.* Cuando los reporteros, periodistas y personas que trabajan en los medio de comunicación entrevistan a una persona, se vuelven más alertas cuando la persona entrevistada se acerca a sus últimas palabras, porque saben que en estas estará la parte más importante de su mensaje. Debemos considerar la conclusión como lo que realmente es: nuestra última oportunidad en la presente ocasión de comunicación de dejar al público con las ideas que consideramos importantes.
- *Avisar cuando se llega a la conclusión.* Es conveniente avisar al público cuando se está a punto de concluir. Se pueden hacer ciertos comentarios que sirven para anunciar que se va a concluir: " Ahora podemos decir que ...", "para resumir lo que hemos visto hasta ahora, podemos pensar en tres puntos principales, primero ..." Estos comentarios anuncian al público que vas a darle la información en forma resumida, permitiéndole de esta manera poner mayor esfuerzo en escuchar el mensaje.
- *Ofrecer comentarios apropiados.* Debemos intentar relacionar los comentarios finales con el



discurso del orador que hablará después de nosotros, o con algún tema relacionado con el programa o entidad en la que se contextualizar nuestra intervención. De esta manera, aclararemos la relación que tiene nuestro mensaje con el propósito general.

## MOTIVOS PARA DESARROLLAR EL HABIL EN ESCUCHA

Escuchar reduce la tensión. Dar a la otra persona la oportunidad de expresarse ayuda a bajar la tensión y mejorar la calidad del ambiente.

## LA COMUNICACION EN PUBLICO - EL RECEPTOR

El proceso de comunicación oral es unidireccional. Esto significa que tanto el orador como el público comparten la responsabilidad para hacer efectiva la comunicación. No hay duda de que el orador es el responsable de la comunicación, pero también el receptor debe hacer su parte. Para que la comunicación sea efectiva, el orador debe tener en cuenta los factores que influyen en la comprensión de su mensaje. Esto incluye el nivel de conocimiento del público, el nivel de atención, el nivel de interés, el nivel de motivación, el nivel de comprensión, el nivel de participación, el nivel de retroalimentación, el nivel de evaluación, el nivel de satisfacción, el nivel de aprendizaje, el nivel de transferencia, el nivel de aplicación, el nivel de generalización, el nivel de transferencia, el nivel de aplicación, el nivel de generalización.

## LA ESCUCHA ACTIVA

Escuchar es un proceso activo que requiere de una actitud de apertura y de una intención de comprender. La escucha activa es un tipo de escucha que implica un nivel de atención y de interés que va más allá de simplemente escuchar las palabras. La escucha activa implica un nivel de comprensión que va más allá de simplemente entender el significado de las palabras. La escucha activa implica un nivel de participación que va más allá de simplemente estar presente. La escucha activa implica un nivel de evaluación que va más allá de simplemente juzgar el valor de lo que se dice. La escucha activa implica un nivel de satisfacción que va más allá de simplemente sentirse bien. La escucha activa implica un nivel de aprendizaje que va más allá de simplemente aprender algo. La escucha activa implica un nivel de transferencia que va más allá de simplemente aplicar lo que se ha aprendido. La escucha activa implica un nivel de aplicación que va más allá de simplemente usar lo que se ha aprendido. La escucha activa implica un nivel de generalización que va más allá de simplemente transferir lo que se ha aprendido a otros contextos.

Por lo tanto, cuando hablamos de escucha activa, nos referimos a un tipo de escucha que implica un nivel de atención y de interés que va más allá de simplemente escuchar las palabras. La escucha activa implica un nivel de comprensión que va más allá de simplemente entender el significado de las palabras. La escucha activa implica un nivel de participación que va más allá de simplemente estar presente. La escucha activa implica un nivel de evaluación que va más allá de simplemente juzgar el valor de lo que se dice. La escucha activa implica un nivel de satisfacción que va más allá de simplemente sentirse bien. La escucha activa implica un nivel de aprendizaje que va más allá de simplemente aprender algo. La escucha activa implica un nivel de transferencia que va más allá de simplemente aplicar lo que se ha aprendido. La escucha activa implica un nivel de aplicación que va más allá de simplemente usar lo que se ha aprendido. La escucha activa implica un nivel de generalización que va más allá de simplemente transferir lo que se ha aprendido a otros contextos.

La escucha activa es un proceso que requiere de una actitud de apertura y de una intención de comprender. La escucha activa implica un nivel de atención y de interés que va más allá de simplemente escuchar las palabras. La escucha activa implica un nivel de comprensión que va más allá de simplemente entender el significado de las palabras. La escucha activa implica un nivel de participación que va más allá de simplemente estar presente. La escucha activa implica un nivel de evaluación que va más allá de simplemente juzgar el valor de lo que se dice. La escucha activa implica un nivel de satisfacción que va más allá de simplemente sentirse bien. La escucha activa implica un nivel de aprendizaje que va más allá de simplemente aprender algo. La escucha activa implica un nivel de transferencia que va más allá de simplemente aplicar lo que se ha aprendido. La escucha activa implica un nivel de aplicación que va más allá de simplemente usar lo que se ha aprendido. La escucha activa implica un nivel de generalización que va más allá de simplemente transferir lo que se ha aprendido a otros contextos.

# MODULO IV

La comunicación en público, el receptor. La escucha activa. Los ritmos de rendimiento del público. Las condiciones ambientales y los medios visuales.

*Hablar es una necesidad, escuchar un arte*

GOETHE

## LA COMUNICACIÓN EN PÚBLICO, EL RECEPTOR

El proceso de comunicación oral es transaccional. Esto significa que tanto el orador como el público comparten la responsabilidad para hacer efectiva la comunicación.

No hay duda de que al orador le compete considerar los factores de interés del público al elaborar su discurso, así como también organizar la información, de tal forma que facilite la comprensión de este. Sin embargo, aún el orador que haya cumplido todos los requerimientos de la preparación de un discurso efectivo, no podrá lograr influenciar a un público receptor que no pueda o que no quiera escucharlo. Por consiguiente, hay ciertas consideraciones que conviene hacer al asesorar al público receptor, y que deben ser tenidas en cuenta por la personas que va a comunicar. En el módulo final de este curso, nos ocuparemos de aquellos elementos de la comunicación que pueden facilitar la comprensión de nuestras intervenciones. Son los siguientes: la escucha activa, los ritmos de rendimiento del público y las condiciones ambientales y los medios visuales.

## LA ESCUCHA ACTIVA

En un estudio clásico se estimó que las personas adultas ocupamos el 70% del tiempo que estamos despiertas diariamente en alguna forma de comunicación oral. Se descubrió, además, que de ese 70%, el 9% se dedicó a escribir, el 16% a leer, el 30% a hablar y el 45% a escuchar. Es decir, casi el 50% del tiempo que las personas adultas estamos activas lo dedicamos a escuchar. La implicación de este hecho es que, potencialmente, escuchar es la forma de comunicación que más se presta a obtener información. Si sabemos escuchar con eficacia podemos aprovechar el tiempo que se dedica a esta actividad a aprender.

Escuchar se define como una función compleja de la percepción y de la atención que involucra tanto las capacidades auditivas como visuales de la persona escuchante. La persona que escucha se concentra en el orador u oradora; no solamente se fija en lo que dice, sino también en como lo dice. Observa sus gestos y expresiones faciales para obtener información no verbal que complementa la verbal.

Escuchar no es lo mismo que oír. Oír es un asunto de capacidad sensorial. Escuchar es un proceso activo que involucra la percepción, la comprensión y otras funciones mentales. Es un proceso selectivo con el cual, entre los muchos estímulos de información que son accesibles a la persona receptora en

un momento determinado, selecciona nada más aquella información que satisface sus necesidades, sus deseos y propósitos. De ahí se puede apreciar que el proceso de escuchar está altamente influido por la motivación de la persona que escucha. El escuchar eficazmente empieza con el conocimiento de nuestros propios motivos para escuchar.

### **MOTIVOS PARA DESARROLLAR EL HÁBITO DE ESCUCHA**

1. *Escuchar reduce la tensión.* Dar a la otra persona la oportunidad de expresar su opinión o sus preocupaciones puede ayudar a despejar la tensión y hostilidad del ambiente.

2. *Escuchando se aprende.* Se puede aprender acerca del tema de que se trata o de la persona con quien se habla, si se atiende:

- Al significado de las palabras.
- A los hechos que se ocultan tras las palabras.
- A las respuestas recibidas a las preguntas que uno hace.
- Al contexto de lo que se dice.
- A la persona que lo dice (teniendo en cuenta sus sentimientos, inteligencia, temperamento, habilidad verbal, hábitos de relación)

3. *Escuchar ayuda a resolver las diferencias de criterio.* No se puede estar de acuerdo o en desacuerdo si uno no entiende su punto de vista. Sólo cuando se consigue un entendimiento mutuo se pueden buscar soluciones en común.

4. *Escuchando a los demás se estimula la cooperación.* Cuando una persona ve que otra se muestra realmente interesada por ella y por sus preocupaciones, ideas y opiniones, la respeta, y con ello a los intereses que ella representa. En consecuencia se mostrará cooperativa.

5. *Escuchando se estimula al que habla.* Escuchar activa, atentamente y con interés anima a quién habla a presentar mejor sus ideas.

6. *Escuchar ayuda a tomar mejores decisiones.* Escuchando, uno puede aprovechar la experiencia de otras personas que trabajan en el mismo campo, adquiriendo así mayor información y un mejor criterio.

7. *Escuchar ayuda a "vender".* Haz buenas preguntas y escucha. Déjales hablar y védeles al mismo tiempo la idea o el proyecto.

8. *Escuchar evita problemas.* Por lo general, cuando uno habla antes de escuchar a la otra parte, se arriesga a tomar decisiones de las que luego desearía retractarse, a hacer críticas de las que se arrepiente más tarde, o a comprometerse en labores que no puede realizar. Por ello es mejor escuchar antes que hablar.

9. *Escuchar da seguridad en uno mismo.* Siguiendo atentamente la conversación, uno puede estar seguro de lo que dice tiene sentido. Atendiendo y entendiendo los argumentos del oponente se puede estar seguro de que se responde de forma adecuada. Escuchando se pueden descubrir los defectos que tiene el argumento de la otra persona, ganando así seguridad en la propia posición. Escuchando

puede uno estar seguro que su informe sobre la conversación será más preciso que el de los demás.

10. *Escuchando se gana tiempo para pensar.* La emisión oral media de palabras por minuto es de 125, mientras que la capacidad de escucha es de 400 a 600 palabras por minuto. Por tanto, al escuchar queda un 75% de tiempo libre. Este tiempo se puede dedicar no sólo a comprender mejor lo que se está oyendo, sino también a pensar respuestas, tomar decisiones, planear posibles acciones o hacer preguntas deliberadas con objeto de ganar tiempo para pensar.

### **SUGERENCIAS PARA MEJORAR LA ESCUCHA**

1. *Establecer un clima agradable.* Es decir, hacer que el que habla se encuentre a gusto. En ocasiones, eso significa celebrar la conversación allí donde el interlocutor se sienta más cómodo. En cualquier caso implica maneras relajadas, naturales, muestras de interés por el interlocutor y el tema, y evitar la impresión de urgencia y escasez de tiempo.

2. *Estar dispuesto a oír a la otra persona en sus propios términos.* Una de las características del que escucha mal es su incapacidad para escuchar cualquier cosa que no le sea presentada de cierta manera o con cierto tono de voz. Los mensajes que merecen atención no siempre se presentan bien y de modo agradable. En ocasiones, por nerviosismo o por los sentimientos que le mueven, comienza a hablar de un modo beligerante o defensivo y con frecuencia monótono.

3. *Estar preparado acerca del tema en cuestión.* Es sorprendente la cantidad de personas que no saben dedicar el tiempo necesario para informarse, ni siquiera superficialmente, sobre un tema nuevo que se les va a presentar. Ello les permitirá escuchar mucho mejor, evaluar las palabras de su interlocutor de un modo más inteligente y sacar más provecho de la conversación.

4. *Ser comprensivo con las circunstancias del interlocutor.* La mayoría de nosotras y nosotros, ante cualquier persona, hacemos rápidamente un juicio previo de la importancia de lo que nos va a decir. Aunque esto sea de sentido común, lo cierto es que el que sabe escuchar es mucho más tolerante que el que no sabe, y procura no prejuizar en exceso, sino en la medida de lo posible, espera a oír para juzgar.

5. *Evitar distracciones.* En primer lugar, el que sabe escuchar asimila las partes importantes y pasa por alto las palabras que podrían dar lugar a fricciones. No evita, no obstante, escuchar aquello con lo que no está de acuerdo o que le resulta delicado. El que no sabe escuchar, por el contrario, suele hacerse mentalmente observaciones acerca de lo que no le gusta, o distorsiona inconscientemente su significado para evitar tener que enfrentarse con un punto de vista que le molesta. En segundo lugar, no se dedica a fantasear mientras la otra persona está hablando. La mente va mucho más rápida que la palabra, por lo que una persona inteligente puede completar los pensamientos mucho antes que su interlocutor haya terminado de exponerlos. Por lo tanto, puede emplear el tiempo eficazmente, considerando el valor de dichos pensamientos o examinando sus consecuencias.

6. *Escuchar y resumir las ideas básicas.* No hay método mejor para captar lo que se está oyendo que ir resumiendo mentalmente los puntos principales. Esto se convierte pronto en hábito y resulta extraordinariamente útil para destacar las ideas interesantes así como aquellas que necesitan clarificación. En ocasiones, cuando el resumen presente algún punto especialmente oscuro, el que

escucha haría bien en pedir a su interlocutor que le explique tal cuestión antes de seguir adelante. Tales interrupciones, si no son demasiado frecuentes, no suelen desconectar a la persona que habla, por el contrario, le permiten aclararse a si mismo en relación con lo que está diciendo. Por otro lado, constituyen una muestra de interés por parte del que escucha.

7. Repetir en esencia lo que ha dicho el interlocutor o la interlocutora. El hábito de repetir lo que se ha oído es, entre las técnicas orales, la que mejor permite evitar errores y malentendidos.

8. *Preguntar.* Las preguntas si se hacen de un modo cortés y adecuado, son una de las mejores herramientas para escuchar, ya que permiten clarificar lo que el interlocutor está diciendo, haciéndole ver, al mismo tiempo, que el tema es interesante y se le escucha con atención.

9. *Tomar notas.* Desde luego, no siempre es posible o adecuado tomar notas en una conversación personal o informal puesto que podríamos perturbar la atmósfera o incomodar a nuestro interlocutor. Sin embargo, en clases, reuniones y situaciones similares, es esencial tomar notas para escuchar bien, hábito que constituye una de las técnicas de escucha más eficaces.

*Otros consejos más prácticos:*

- Mantener el contacto ocular. En el caso de personas susceptibles o de carácter introvertido, se aconseja mirar a la nariz.
- Indicar que se escucha diciendo sí, y acompañando con movimientos de cabeza.
- No expresar inicialmente el propio acuerdo o desacuerdo, sino manifestar simplemente que se ha comprendido lo que nos dicen.
- No desplazar el centro de atención de la conversación del que se habla mostrando desacuerdo o hablando de uno mismo.
- No llenar los silencios. Aprovechar para animar a expresarse.
- Formular preguntas para animar al que habla a continuar expresándose o a discurrir.
- Resumir o reafirmar de una vez en cuando lo que dice el que habla para mostrar que le hemos entendido.

## LOS RITMOS DE RENDIMIENTO DEL PUBLICO

Cualquiera sabe por sí mismo que no siempre se está en la mejor de las formas. La condición física y anímica en que cada persona se encuentre en cada momento depende tanto de criterios casuales como regulares. Es posible, sin embargo, hablar de un ritmo diario de rendimiento.

**Ritmo diario de rendimiento**

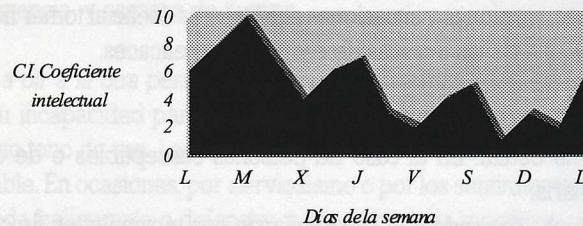


Una persona común tiene hacia las 10:30h de la mañana un primer momento de máximo rendimiento. El segundo hacia las 17:00h. Hasta la hora de dormir los momentos altos y bajos se alternan siguiendo un esquema de ondulaciones.

Además se ha podido establecer un ritmo semanal, el cual contempla el lunes de resaca como el descenso del rendimiento conforme se acerca el fin de semana. De lo anterior se derivan dos importantes consecuencias para el orador o la oradora.

Siempre que se pueda decidir sobre el momento en que va a realizar la intervención, debería fijarlo en un momento del día en que tanto él como su público se encuentran en un máximo nivel de rendimiento. Se debe evitar a toda costa hacer intervenciones importantes hacia el final de la semana.

Ritmo semanal de rendimiento



Otro factor a tener en cuenta es que el ser humano no pasa a un nivel de intereses superiores hasta que no vea colmadas en gran medida sus necesidades en los niveles inferiores. Dicho de otra forma, quien sufra sed no siente interés por la filosofía. Es esta también un máxima que todo orador deberá tener en cuenta. Hablar ante personas hambrientas o cansadas es una pérdida de tiempo y en ese caso, siempre que sea posible, es mejor renunciar a la intervención.

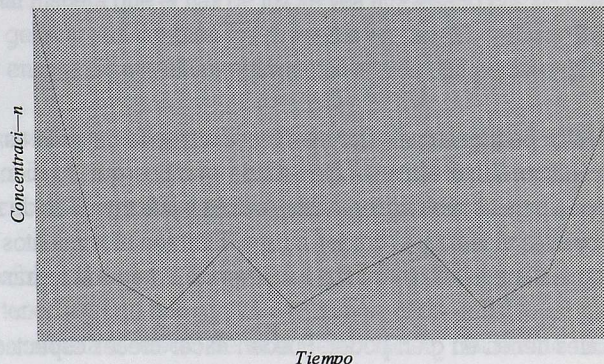
Una vez que se ha elegido el momento del discurso, deben ser tenidos en cuenta otros factores. El más importante de ellos es la capacidad de concentración de la audiencia o de las personas que nos van a escuchar.

La concentración es otro de los factores que hay que tener en cuenta a la hora de realizar una intervención oral. Así, los momentos clave de la alocución deberán coincidir con la mayor capacidad de concentración de la audiencia. Existe una pauta uniforme en los niveles de concentración de cualquier audiencia. La atención está en su punto máximo en un periodo muy breve, probablemente no más de dos frases, justo al principio. A partir de entonces la concentración baja espectacularmente. Y se mantendrá a un nivel relativamente bajo, interrumpida por ocasionales oleadas de interés, hasta que la audiencia perciba que se acerca al final de la alocución. Se produce entonces una repentina recuperación del interés, con la audiencia ansiosa por sentir que no ha perdido el significado de la intervención.

Este periodo final de máximo interés es aún más breve que el inicial; quizás ocupe una sola frase. Si el orador o la oradora extienden la duración de este periodo, está arriesgando el éxito o el fracaso de la intervención. Por consiguiente, una oradora experimentada utiliza un procedimiento -una técnica que emplea repetidamente- para sacar el máximo provecho de estas pautas de concentración.



### Las pautas de concentraci-n



La fase inicial tiene una importancia decisiva. La oradora est presentando a sus oyentes sus primeras impresiones, absolutamente vitales, por lo que resulta imprescindible que en esta fase utilice toda su energía para establecer una "química" favorable con quienes le escuchan. Su energía ha de concentrarse de tal modo en proyectarse a uno mismo, que no puede perder tiempo en pensar las palabras exactas que pronuncia. Ha de disponer de una técnica perfectamente dominada que le ayude a encontrar esas palabras automáticamente.

Estos momentos iniciales de alta concentración proporcionan la oportunidad de estimular las expectativas de su audiencia. Puede preparar su mente ante lo que ha de venir. Pueden proporcionarle un sentido de la orientación por lo que en breve caminarán el orador y la audiencia. el método durante esta fase de apertura es muy sencillo: se debe utilizar ese medio minuto decisivo de alta concentración para dar el título y señalar los epígrafes principales. El orador debe tener ante sí esos epígrafes, abreviados de forma que pueda abarcarlos de un solo vistazo.

En los momentos iniciales no se debe:

- Tener miedo a repetir el título o la idea principal.
- Tratar de fijar el contexto de la alocución antes de indicar el título
- Tratar de justificar el tema de la intervención. ("el tema escogido es importante porque...")

Por el contrario se debe:

- Expresar claramente el título.
- Expresar claramente los epígrafes principales.
- Retener cualquier justificación o matización hasta que hayan quedado claros el título y los epígrafes principales.

El segundo periodo de previsible alto interés se encuentra en los últimos treinta segundos de la intervención. Lo que mejor recuerda siempre el oyente es lo que escucha durante esos últimos treinta segundos. Es un despilfarro utilizar esa oportunidad para completar simplemente algunos detalles de la aseveración del orador. Esa oportunidad ha de emplearse para recordar a los oyentes el sentido general de la intervención, a fin de que se queden con una visión general de la misma. El método es muy simple: se ha de resumir.

Como técnica repetitiva regular, se ha de realimentar a la audiencia con la esencia de la intervención, utilizando los mismos epígrafes que se citaron en la apertura y en el orden en que fueron elaborándose a lo largo de la charla.

## LAS CONDICIONES AMBIENTALES Y LOS MEDIOS VISUALES

Una condición básica para que cualquier intervención resulte un éxito es que exista un aislamiento óptico y sonoro óptimo. Tanto ventanas demasiado grandes que funcionan como una especie de pantalla de atracción para el público, como una llovizna ininterrumpida de ruidos distraen la atención que prestan los oyentes al tema y al orador mismo. También movimientos dentro de la sala pueden reducir considerablemente el efecto que una intervención pretenda lograr.

Los medios visuales tienen un gran poder. Pueden hacer crecer espectacularmente el interés y la atención que la audiencia presta a una intervención. Por consiguiente pueden ser unos auxiliares muy importantes. Pero también pueden ser unos oponentes formidables. Todo medio auxiliar mal elegido o mal utilizado puede distraer a la audiencia. Y también puede distraer a la propia oradora. Pueden llegar a magnetizar su interés, su atención y su mirada, de forma que su energía se aleje de ese contacto esencial con la audiencia que siempre debe conseguir.

Para ser efectivo todo medio visual ha de ser simple. Ha de ayudar al espectador o espectadora a percibir y a asimilar el mensaje con toda rapidez. Si el medio visual utilizado está rodeado de demasiados detalles, lo que hará es distraer al espectador. Y ha de ser muy claro. Líneas de texto pronunciadas, con letras grandes de forma que puedan verse con facilidad, cualquiera que sea la distancia a la que se encuentren las personas que escuchan la intervención. Se deben evitar las distracciones, pues las personas que reciben el mensaje.

Los medios visuales pueden prepararse con antelación o elaborarlos a medida que hablamos (escribiendo o dibujando algo en la pizarra). El medio visual preparado de antemano es percibido por la audiencia como que se ha traído de fuera. Lleva consigo un elemento de prestigio y de autoridad procedente del mundo exterior. Puede por tanto, aumentar la propia autoridad que recibe el orador o la oradora. Nos puede ayudar a reforzar nuestra imagen de expertos y expertas en un tema. Por eso, evidentemente, ha de ser visto como algo claro, neto y elegante y, al mismo tiempo, bien definido. Si por otra parte el orador u oradora quiere establecer una relación íntima con la audiencia, los oyentes probablemente se mostrarán más dispuestos a aportar algo a un recurso que se va formando en su presencia. Cuando se utilicen medios visuales preparados de antemano, deben mostrarse, únicamente, en el momento más apropiado de la charla. Si son visibles después de ese momento, distraerán considerablemente la atención.

Se debe comprobar siempre la visibilidad de tales medios antes de la intervención. También es conveniente comprobar que la iluminación es la conveniente, que las letras son suficientemente grandes y claras, que los lápices marcadores funcionan correctamente en todo momento.

Pero sobre todo nos debemos concentrar en el contacto con las personas que nos escuchan. Se debe evitar que el medio visual magnetice nuestra actuación y nos debemos esforzar en el contacto visual y en las técnicas de comportamiento que nos ayuden a exteriorizar nuestra energía e involucrar a quienes nos escuchan.

En el caso de que se proyecten diapositivas o se utilicen películas, debe tenerse en cuenta que el



orador debe compartir la parte frontal con la pantalla correspondiente. Evidentemente, el proyector no debe situarse de tal manera que el haz de luz se vea atravesado por los oyentes que llegan tarde, los cuales por regla general son también los primeros en irse. El caso ideal es aquel en el que se puede proyectar por encima de una altura equivalente a la de una persona que se encuentre de pie.

Muy a menudo la oradora no se encuentra situada de espaldas a la pared, sino emparedada entre dos grupos de oyentes, con la correspondiente sensación incómoda de tener un número de personas a las espaldas cuyas reacciones no resulta posible registrar, ya que se carece de contacto visual.

Siempre que sea posible, el orador u oradora deberá utilizar un atril alto, lo que se llama tribuna o cátedra. A parte de tener algo en que apoyar las manos, el encontrarse de pie favorece también la buena respiración y aumenta el efecto de toda gesticulación. Del mismo modo, siempre que sea posible, las piernas deberán quedar cubiertas pues estas desarrollan en muchas ocasiones, incluso en oradores expertos, un dinamismo que según los casos, distrae, provoca asombro o causa hilaridad.

Si se ha de hablar ante un público reducido, la mesa redonda ofrece el marco ideal. El número de participantes debe posibilitar un buen contacto visual. Esas gigantescas mesas redondas y abiertas, como se dan en ocasiones en discusiones políticas, no favorecen nada el ejercicio retórico, pues se pierde la sensación de compartir una mesa y resulta imposible prescindir de medios auxiliares electrónicos.

La mesa con esquinas implica una jerarquización de los asientos. Aquellos que ocupan las cabeceras de las mesas suelen tener menos espacio disponible, tanto para las manos como para las piernas. Quién se encuentre sentado cerca del moderador o del orador tiende a crecerse, mientras que aquel que se encuentra sentado enfrente asume el papel de oponente.

Si el debate tiene lugar ante un público, los asientos de la mesa adquieren una importancia propia. El peor de los asientos es, en este caso, el que obliga a sentarse de espaldas al público, pues no permite registrar las reacciones de los oyentes. Por el contrario, encontrarse con las espaldas cubiertas por la pared ofrece sensación de seguridad y permite mantener la perspectiva.

Una luz demasiado intensa en la sala cansa tanto como una luz excesivamente tenue. El asiento se debería encontrar a una altura de unos cincuenta centímetros. Son precisamente las sillas con respaldo alto las que favorecen la concentración, mientras que las bajas acaban produciendo somnolencia.

A continuación, daremos algunos consejos sobre la utilización de algunos medios visuales que podemos emplear en el desarrollo de nuestras tareas sindicales. Tal y como se ha visto antes cada situación requiere un tipo de medio. Así en las exposiciones largas y minuciosas podremos utilizar el tablero (pizarra), las diapositivas o el retroproyector; mientras que cuando se trate de comunicaciones públicas nos deberemos enfrentar al uso del micrófono.

## **TABLEROS**

Existen tres tipos de tableros que el orador u oradora pueden utilizar para escribir: pizarras, tableros blancos y tableros de papel.

La pizarra tradicional sólo presenta una ventaja: su bajo coste. Sin embargo la tiza resulta muy molesta

de utilizar, la superficie de la pizarra puede reflejar la luz desfavorablemente y, con mucha frecuencia la lectura resulta difícil.

Son preferibles los tableros blancos que evitan estas molestias. Conviene utilizar tintas borrables, para limpiar con facilidad el tablero. Así, pueden utilizarse rotuladores de distintos colores. Los reflejos siguen siendo un problema, pero la visibilidad suele ser mejor que en las pizarras.

El tablero de papel con hojas intercambiables se presenta normalmente con un formato de 45 \*65 cm, de forma que las hojas se pasan a medida que se van utilizando. Presenta todas las ventajas del tablero blanco sobre la pizarra, y otras adicionales:

1. Es fácil preparar algunas hojas de antemano.
2. Las hojas pueden mostrarse u ocultarse a voluntad.
3. El orador o la oradora pueden volver atrás para recordar los oyentes algo dicho anteriormente.
4. La hoja puede quitarse o mantenerse visible constantemente en una pared.

Por tanto el tablero de papel es el más conveniente de las tres variedades descritas. todos los tableros pueden usarse adosados a la pared o montados sobre un caballete. Esta última opción es la preferible, pues permite escribir sin dar la espalda a la audiencia, cosa que no sucede cuando está en la pared. El tablero adosado a la pared interfiere notablemente tanto el contacto visual como la proyección de la voz. Cuando se haga uso simultáneo del tablero en un caballete (esto es escribiendo o dibujando al tiempo que se habla) la mejor posición para la oradora diestra es situar el tablero a la izquierda de la audiencia. Así mientras escribe oculta muy poco lo que está haciendo a la audiencia. Si el tablero está en la posición opuesta las dificultades son mucho mayores.

Las ilustraciones pueden prepararse con antelación para los tableros de papel o de materia textil, así como para pizarras magnéticas. Cuando utilicemos estos dispositivos, debemos tener en cuenta las exigencias de simplicidad y claridad en la representación: debemos ser claros y simples en la preparación de los medios visuales. Los debemos mantener ocultos hasta que los necesitemos. Cuando los mostremos, debemos hacer una pausa para la impresión general, y describir luego sencillamente lo que la ilustración quiere decir, llamando la atención de los oyentes sobre los puntos principales, medidas o cifras empleadas. No debemos esperar que las personas que nos escuchan asimilen en un instante toda la información sin una explicación adecuada. Debemos ayudar a la audiencia y concederles el tiempo necesario.

### **DIAPPOSITIVAS**

Una eficaz utilización de las diapositivas puede ser de gran ayuda para los oyentes. permiten mantener el interés y la atención al tiempo que transmiten información. Pero su efecto también puede ser ruinoso. Las diapositivas pueden estar colocadas al revés, o en un orden erróneo. Para lograr una máxima efectividad en la utilización de las diapositivas debemos tener en cuenta los siguientes puntos:

- Que cada diapositiva transmita un mensaje muy simple.
- Numerar cada diapositiva para que el orden de proyección sea correcto.
- Codificar las diapositivas para mostrar la forma de insertarlas.
- Oscurecer la sala y luego volver a dar la luz gradualmente.

Si es posible, lo más conveniente es que el orador se siente junto al proyector en medio de la sala. En

tal caso, debemos proceder así:

- Ajustar la voz desde el tono autoritario a uno más íntimo y amistoso, de forma que se integre dentro de la audiencia.
- Para apuntar algo dentro de la diapositiva podemos utilizar un puntero de luz.

## **EL RETROPROYECTOR**

El retroproyector es extremadamente popular. Permite al orador mantenerse frente a la audiencia y proyectar transparencias en una pantalla o pared por detrás de su cabeza. También permite escribir en un rollo transparente continuo pudiendo pasar a nuevos espacios en blanco o volver atrás para recordar algo ya exhibido. Es un instrumento de gran fuerza y versatilidad. Permite un amplio margen de variantes en la elaboración de imágenes e incluso puede utilizarse para proyectar secuencias de dibujos animados.

Al tiempo que un poderoso medio auxiliar, puede ser también un fuerte competidor para el orador u oradora. Lleva incorporado un ventilador que puede hacer un ruido molesto y, sobre todo, la imagen aparece ante los oyentes en un punto alejado del orador. La química de interacción entre orador y oyente se ve amenazada. Al mismo tiempo el proyector constituye una barrera física entre ambas partes, ocultando parcialmente al orador y actuando como barrera psicológica. Debido a esta barrera, el orador tiende a concentrarse en el equipo de proyección.

Para una correcta utilización del retroproyector podemos establecer una regla general: evitar utilizar el retroproyector para escribir y hablar al mismo tiempo. El retroproyector es un competidor demasiado poderoso en tales circunstancias. Mejor es que para ello se utilice un tablero blanco o de papel en un caballete.

Cuando se utilicen transparencias preparadas de antemano, nos deberemos situar de pie en la pantalla o pared para que se nos vea integrados en la imagen. Para resaltar detalles, debemos utilizar un puntero sobre la pantalla y no un lápiz sobre la transparencia.

En la preparación de las imágenes hay mucho margen para la creatividad. De hecho, siempre hay multitud de consejos para desarrollar el ingenio en este campo, pero ello conlleva un peligro: que la energía de la oradora se concentre en el equipo que está manejando. Al concentrarse en el proyector, en las transparencias y en la absorbente imagen proyectada en la pantalla, acabará perdiendo contacto con sus oyentes.

Siempre que la alocución se prepare debidamente para interesar a los oyentes, esta versatilidad del retroproyector puede utilizarse para obtener ventajas. Así puede emplearse para:

- Escribir cualquier cosa.
- Para proyectar documentos mecanografiados o planos.
- Utilizar tintas de colores, para diferenciar imágenes.
- Ocultar partes de la imagen mientras se desarrollan otras.
- Mostrar detalles sucesivos poniendo una serie de diapositivas superpuestas.

## EL MICRÓFONO

El micrófono es sin lugar a dudas, un riesgo. Siempre existe la posibilidad de que chirríe, resuene o se estropee. Incluso cuando el micrófono funciona correctamente, al orador se le percibe como hablando hacia un lugar y la voz dirigiéndose hacia otro punto. Esto obstaculiza el contacto del orador con la audiencia y perjudica su propósito de arrastrar a los oyentes con energía.

En general, por tanto, siempre debemos hacer todo lo posible por evitar el micrófono. Cuando nos veamos obligados a utilizarlo, bien por lo numeroso de la audiencia o por la insistencia de la organización el orador ha de adoptar tres medidas prácticas:

- Probarlo con atención. Llegar con tiempo al local, con una persona conocida que se siente en el auditorio y nos critique. Se debe probar la posición más adecuada ante el micrófono y el volumen del amplificador.
- No se debe adoptar la posición del cantante moderno de "comerse" el micrófono. Distorsiona el sonido y hace que las palabras resulten ininteligibles. Se debe mantener el micrófono siempre alejado de la boca.
- Orientar el micrófono hacia la mejilla o la garganta, nunca directamente a la boca.

Estos son pequeños consejos en la técnica de utilizar el micrófono; pero el consejo básico es evitarlo siempre que pueda.

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

BREHLER, Reiner, (1.995), Prácticas de oratoria moderna. Mostrarse seguro, disertar convincentemente, Editorial el drac, S.L, Madrid.

BORMAN, Ernest G. y otros, La comunicación, un problema de las organizaciones modernas, Ediciones Deusto, Bilbao.

CONQUET, André. Cómo comunicar.

CASCON SOBRINO Paco y otros (1.997), La alternativa del juego (I), Los libros de la catarata, Madrid.

CASCON SOBRINO Paco y otros (1.997), La alternativa del juego (II), Los libros de la catarata, Madrid.

CARBONELL R. G<sup>a</sup> (1.981), Todos pueden hablar bien. Método completo de expresión oral-corporal, Ediciones EDAF, Madrid.

ESCUELA DE VOLUNTARIADO SOCIAL, Curso para la dinamización de equipos de voluntariado, Difundido: Fundación EDE y Cáritas.

FERNANDEZ DE LA TORRIENTE, Gastón, Comunicación oral.

GONZALEZ DARDER, Javier, Expresión escrita o estrategias para la escritura.

HERNANDEZ ARISTU JESUS, (1.991) Acción comunicativa e intervención social, Editorial Popular, Madrid.

READER'S DIGEST, (1.994) Hablar y escribir bien, Reader's Digest Selecciones, Madrid.

RUIZ OLABUENAGA, Ignacio, (1.995) Sociología de las organizaciones, Universidad de Deusto, Bilbao.

RUIZ OLABUENAGA, Ignacio, (1.999, 2<sup>a</sup> Edición), Metodología de investigación cualitativa, Universidad de Deusto, Bilbao.

SCOTT, Bill (1.940), La comunicación oral y escrita para directivos y profesionales. Ediciones Deusto, Bilbao.

SERAFINI M<sup>a</sup> TERESA, (1.992) Cómo se escribe, Editorial: Paidós, Barcelona.

THAYER, Lee O. Comunicación y sistemas de comunicación en las organizaciones modernas.

VARGAS Laura y otras, (1.995, 2<sup>a</sup> Edición), Técnicas participativas para la educación popular, Editorial Popular, Madrid.

REYZABAL M<sup>a</sup> VICTORIA, (1.993), La comunicación oral y su didáctica, Editorial la muralla, Madrid.