

**ANTONIO FABREGAT**  
MEJOR ORADOR DEL CAMPEONATO MUNDIAL  
DE DEBATE EN 2015 Y 2016

CON LA COLABORACIÓN DE GUILLERMO DÍAZ,  
CRISTINA GUERRERO, FRANCISCO VALIENTE Y JORGE WHYTE

# CONVENCE Y VENCERÁS

DESCUBRE EL PODER DE LA PALABRA Y  
CONSIGUE TODO LO QUE TE PROPONGAS



UN MANUAL PARA  
INCORPORAR LAS  
TÉCNICAS DE

LOS GRANDES  
ORADORES  
A TU DÍA A DÍA

  
alienta  
EDITORIAL

**Antonio Fabregat**

**En colaboración con: Guillermo Díaz,  
Cristina Guerrero, Francisco Valiente  
y Jorge Whyte**

# **Convence y vencerás**

© 2017 Antonio Fabregat, Guillermo Díaz, Cristina Guerrero, Francisco Valiente y Jorge Whyte

© Centro Libros PAF, S.L.U., 2017

Alienta es un sello editorial de Centro Libros PAF, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-16253-78-4

Depósito legal: B. 12.108-2017

Primera edición: junio de 2017

Preimpresión: victor igual, sl

Impreso por Artes Gráficas Huertas, S. A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

# SUMARIO

<b>PRÓLOGO</b> .....	11
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	15
<b>BLOQUE 1. CONSTRUIR EL MENSAJE</b> .....	23
1. Factores externos al comunicador .....	25
2. El objetivo del mensaje .....	39
3. Construir el mensaje: argumentación .....	47
4. Ordenar la argumentación y estructurar el discurso .....	63
5. Optimizar la construcción del mensaje.....	75
6. Escribir o no escribir el discurso.....	89
7. Las mejores palabras para nuestro discurso .....	101
8. Preparación.....	117
<b>BLOQUE 2. LA EJECUCIÓN DEL MENSAJE</b> .....	129
9. El miedo y los nervios.....	131

10. El lenguaje paraverbal.....	147
11. El lenguaje no verbal.....	161
<b>BLOQUE 3. PERFECCIONAR TUS TÉCNICAS COMO ORADOR:</b>	
<b>UN PASO MÁS ALLÁ .....</b>	<b>185</b>
12. La gestión de apoyos al discurso.....	187
13. Herramientas adicionales para comunicar con eficacia.....	201
14. <i>Storytelling</i> .....	217
<b>EPÍLOGO.....</b>	<b>233</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>235</b>

## BLOQUE 1. CONSTRUIR EL MENSAJE

**A** lo largo de los siguientes capítulos se hará un recorrido por el camino a seguir para la creación de buenos discursos, buenas presentaciones, buenos argumentos y, en definitiva, intervenciones persuasivas a la hora de hablar en público.

En primer lugar, se analizarán los factores externos al comunicador: público y contexto, y cómo afectan de manera muy relevante a nuestro discurso. Posteriormente se analizará la importancia de la definición del objetivo de nuestro mensaje. Después se examinará la argumentación como herramienta para persuadir, lo que dará paso inmediatamente al análisis de cuál puede ser la forma idónea de organizarnos para ser más eficaces al comunicar.

Finalmente, se plantearán algunos consejos que permitan optimizar nuestro mensaje; se discutirá sobre la oportunidad de escribir o no un discurso de manera

literal antes de realizarlo y se darán las claves para prepararse de manera efectiva ante nuestras intervenciones públicas.

Así pues, al terminar este primer bloque, el lector será capaz de adaptarse a cualquier situación comunicativa y preparar intervenciones ordenadas, coherentes y persuasivas.

# 1. FACTORES EXTERNOS AL COMUNICADOR

**N**o es difícil imaginar la siguiente escena. Tu jefe te ha encargado presentar los resultados trimestrales ante el órgano directivo de tu empresa. Preparas concienzudamente tu intervención. Un elaborado PowerPoint te acompaña. Has pasado días practicando y estás convencido de que lo vas a hacer bien. Sin embargo, la reunión se convoca un viernes a las tres de la tarde y lo único que consigues arrancar de esos oyentes que creíste que estarían atentos e interesados es un triste bostezo. Nadie tiene preguntas. Todo el mundo quiere irse rápido a casa y el único momento en que consigues contacto visual con ellos es en el que transportan su mirada de la ventana a la pantalla del móvil. No tienes la culpa de que estén cansados, de que sea puente o de que tengan cosas más importantes que hacer. El hecho es que no consigues su interés, la reunión acaba y hasta la próxima



vez, en la que, si nada cambia, todo volverá a suceder de manera idéntica.

Como decía, no es tu culpa que tu audiencia esté cansada, ni que vaya obligada o con pocas ganas a escucharte. Pero sí que es tu culpa no haberlo previsto, y también lo es haber fracasado como consecuencia.

La no poco frecuente escena descrita hace un momento es consecuencia de uno de los errores más repetidos por los comunicadores: empezar la casa por el tejado. En cuanto descubren que tendrán que enfrentarse a una presentación, discurso o reunión, abren el ordenador y enfrascados por la prisa comienzan a escribir o diseñar diapositivas. Error. Nunca más.

Para que una casa —o en este caso tu discurso, tu presentación o tu conferencia— esté bien construida, es necesario comenzar por los planos. Así, todo comunicador eficaz antes de emprender su tarea de diseño, al igual que todo arquitecto inspecciona el terreno, debe tener en cuenta los factores externos que influirán en el acto de comunicación. En concreto, todo aquel que quiera ser persuasivo a la hora de comunicar debe, antes de nada, preocuparse por dos cuestiones: público y contexto.

## **EL PÚBLICO: ¿ALIADO O ENEMIGO? ¡ANALIZA A TU AUDIENCIA!**

Conocer a la audiencia es, necesariamente, el primer paso para construir nuestro mensaje por un simple y sencillo motivo: de ellos dependerá la forma que éste tome. Reflexiona lo suficiente sobre esta idea: «Un mensaje no tiene una sola forma, sino que ésta se adapta dependiendo de la audiencia a la que se dirige».

Imagínate un joven de dieciocho años que vuelve a casa después de celebrar su cumpleaños con sus amigos, yendo a una discoteca por primera vez. A la mañana siguiente, queriendo transmitir el mismo mensaje, probablemente éste tome formas bien distintas dependiendo de a quién se dirija. «Bien mamá. Lo pasamos genial, estuvimos toda la noche en la discoteca X y cuando abrió el metro nos volvimos juntos a casa», o bien «¡Madre mía colega! Fue la noche de mi vida, no te imaginas la fiesta que me prepararon», o bien «Nada, abuela, fui a dar una vuelta con los amigos para celebrarlo, pero ¡poco más!».

Esa evaluación sobre el oyente que un joven hace de manera natural e inconsciente después de su primera aventura nocturna es, exactamente, lo que todo comunicador debe hacer antes de comenzar a construir su mensaje: analizar a su audiencia.

Dicho proceso de análisis es —como se viene exponiendo— fundamental para que posteriormente el mensaje sea adecuado y pueda conseguir su objetivo y para que, en la ejecución, pueda conseguirse la atención e interés de los oyentes. Nuestro nivel de persuasión y eficiencia comunicativa dependerá en gran medida del conocimiento que tengamos de nuestra audiencia.

Para ello, proponemos un análisis de la audiencia en dos fases: análisis de características básicas (composición) y análisis de motivación.

En primer lugar, debemos analizar la composición de nuestra audiencia, para lo cual es fundamental realizarse algunas preguntas:

1. ¿Cuánta gente asistirá?
2. ¿Qué características comparte el público?
3. ¿Cuál es su edad aproximada?
4. ¿Hay diferencias culturales significativas?
5. ¿Cuál es su nivel de estudios?

La primera pregunta (número de asistentes) resultará particularmente relevante para definir dos cosas: de un lado i) el nivel de interacción que será necesario para mantener su atención, y la estrategia para hacerlo; y de otro ii) la forma de profundizar en el conocimiento que tenemos de ellos. Conocer este dato nos permitirá calificar a nuestra audiencia<sup>2</sup> como pequeña (1-5), mediana (5-25), grande (25-75) o muy grande (más de 75).

Posteriormente veremos que conocer esto afecta de manera fundamental a nuestra capacidad de mantener su atención.

Por otro lado, las preguntas 2 a 5 nos permiten adquirir un mayor conocimiento de los que serán nuestros oyentes, y con ello nos ayudarán a definir una mejor estrategia. Principalmente, nos permiten definir:

- **El registro.** Esto es, el nivel de lenguaje con el que nos dirigimos a la audiencia. No es lo mismo dirigirse a un grupo de escolares de catorce años que a un grupo de médicos o ingenieros.

2. Obviamente, eso no es un criterio exacto, sino una aproximación de cómo considerar el tamaño de un grupo atendiendo a lo numeroso que es éste.

- **Los ejemplos que utilizamos.** Así, no tendría mucho sentido tratar de explicar a un grupo de jóvenes quiénes son los Hombres G, como tampoco lo tendría hacer una broma con lo que es Snapchat entre mayores de cincuenta años.
- **Las posibles sensibilidades a tener en cuenta.** Fundamental para cuestiones culturales o religiosas que puedan o deban tenerse en cuenta a la hora de comunicar.

En segundo lugar, debemos realizar un análisis de motivación de nuestro público. O lo que es lo mismo, cuál será, *a priori*, su actitud hacia el que habla.

Para ello, son igualmente útiles otra serie de preguntas:

1. ¿Por qué están esas personas juntas en una sala?  
¿Acuden de forma voluntaria u obligada?
2. ¿Cuán relevante cree tu audiencia que puede ser tu presentación para sus vidas?
3. ¿Cuál es, *a priori*, el conocimiento de tu audiencia frente al tema que vas a exponer?
4. ¿Puede existir entre tu audiencia algún prejuicio hacia ti, hacia tu compañía o hacia el tema del que vas a hablar?
5. ¿Qué espera la audiencia de nuestra presentación?

Nuevamente, la respuesta a estas preguntas será la que defina gran parte de nuestro mensaje y de nuestro éxito al transmitirlo. Esta información debe servir para

i) definir la actitud que se adoptará en la presentación o discurso; ii) definir una estrategia para prevenir posibles prejuicios que sabemos que pueden surgir; iii) adaptar el mensaje a las expectativas y conocimientos de nuestra audiencia.

Veamos lo anterior con un ejemplo.

Un chico joven de veintidós años monta una empresa de clases de baile. Para celebrar la inauguración de su primera academia, organiza una fiesta en su recién adquirido local y convoca a todo el vecindario. Una vez allí, antes de dar vía libre a la comida y la bebida, se dirigirá a sus potenciales clientes.

¿Cómo puede servirle a nuestro profesor de baile el doble análisis expuesto?

De los análisis de composición y motivación de su audiencia deberá deducir algunas cosas sencillas: probablemente tenga entre 20 y 50 asistentes, por lo que necesitará una forma de hacerse oír y se tenga que hacer con un micrófono. Entre su público habrá una amplia variedad de gente que comparte pocas cosas en común salvo algún tipo de interés por el baile. Es un público heterogéneo en cuanto a edad y sexo, pero probablemente interesado en hacer ejercicio de forma divertida. Posiblemente sean escépticos a algunas cuestiones: la edad del profesor, ¡cómo un chico tan joven puede estar preparado!, la falta de reputación de la academia dentro del barrio... Con todo, gracias al conocimiento que tendrá de ellos, será capaz de poner el foco en aquellas cosas que más le importan a su público: demostrar que pueden confiar en él, que tiene experiencia suficiente y que su academia les permitirá pasarlo bien y aprender a bailar de manera sencilla.

Puede surgir en el lector, sin embargo, una duda bastante razonable. ¿Cómo puedo hacerme yo todas estas preguntas si hay mucha información de la que no dispongo?

Ante ello, sugerimos tres sencillas formas de dar respuesta a estas preguntas:

- **Pregunta.** Es tan obvio como enriquecedor. Pregunta a la gente que te contrata para esa charla, o la persona que te encarga que presentes algo. Pregunta tanto como sea necesario para poder conocer a la gente que te va a escuchar.
- **Investiga.** Vivimos en el siglo XXI. En la era de las nuevas tecnologías, del *big data* y la información masiva. Coge un ordenador o un *smartphone*, entra en san Google e investiga. Investiga sobre la empresa a la que acudes, sobre las personas a las que te vas a dirigir... LinkedIn y un poquito de habilidad en cualquier buscador pueden hacer maravillas. Recuerda que tu objetivo no es *stalker*, sino simplemente componer una imagen mental de cómo será el público al que te vas a dirigir.
- **Imagina.** Muchas veces, de las anteriores preguntas no podrás contestar a la mayoría una vez preguntado e investigado. Pero si utilizamos la imaginación, es realmente sencillo ponernos en la piel de los que serán nuestros receptores. Para ello, un simple consejo: cierra los ojos e imagínate escuchando tu propia conferencia o discurso. Si fueras un oyente, comienza a preguntarte: ¿qué te gusta-

ría oír?, ¿cómo te gustaría que fuera la intervención?...

Todo lo anterior permitirá formar en nuestra cabeza una imagen fiel de cómo será nuestro público y permitirá, también, diseñar las estrategias correctas para triunfar a la hora de comunicar. Los profesionales de la comunicación están cansados, te lo aseguro, de escuchar historias de fracaso a la hora de hablar en público cuyo único y principal error fue no tener en cuenta a quién iban a dirigirse. Un emprendedor que presentaba el producto a unos inversores pero que no sabía nada de lo que éstos esperaban, un ingeniero que perdió un concurso por ser demasiado técnico con gente que no sabía de ingeniería, o un formador que no tuvo en cuenta el conocimiento previo... la lista sería eterna. En marketing, Peter Drucker puso de moda un adagio: «*Customer is king*» [El cliente es el rey]. Parafraseando de manera poco ingeniosa podemos producir el nuestro de manera que no se nos olvide. A la hora de hablar en público, *audience is king*. No lo olvides y consigue que sean tus aliados y no tus enemigos.

## **CONTEXTO: ¿QUÉ DEBO SABER SOBRE LAS CIRCUNSTANCIAS QUE RODEAN AL MENSAJE?**

Recuperemos el ejemplo del comienzo de este capítulo. Imagínate que la reunión que tienes planificada es a las tres de la tarde de un viernes antes de un puente. ¿Estás necesariamente abocado al fracaso? Tajantemente no si eres capaz de aprovechar el contexto a tu favor.

El contexto no es otra cosa que las circunstancias que rodean al mensaje que vamos a transmitir. Al igual que el público, no depende (en la mayoría de las ocasiones) del orador, pero es extraordinariamente relevante para su éxito o fracaso. Es por ello que debemos conocer y aprovechar las circunstancias que la ocasión nos brinde.

Recuerdo, hace no mucho tiempo, una formación que impartimos a una empresa de productos farmacéuticos. Cuando llegó el correo electrónico confirmando los detalles, el corolario no podía ser peor: «Finalmente, la sesión será el sábado a las 16.00 y durará dos horas». Sin embargo, conocerlo a tiempo nos permitió comenzar la presentación con el recurrente chiste: «Gracias a todos por acudir a esta hora tan española como in-tempestiva. La de la siesta». Nuestro público comenzó riendo y, con ello, pudimos crear una formación participativa donde conseguimos vencer al gran enemigo llamado sueño.

Para analizar el contexto de manera efectiva y poder actuar en consecuencia, el lector puede recabar información relativa a dos ámbitos: el contexto espacio-temporal y el contexto eventual.

El primero se refiere a cuestiones relacionadas con el lugar y el momento en el que se realizará el evento comunicativo. Para analizarlo, es preciso plantearse las siguientes preguntas:

- ¿En qué época del año se desarrolla mi intervención? ¿A qué hora del día?
- ¿Habrá alguien que me presente? ¿Quién?



- ¿Habrá ruido o distracciones?
- ¿Con cuánto tiempo cuento? ¿Será estricto?
- ¿Tendré escenario o atril?
- ¿Con qué medios técnicos podré contar (micrófono, proyector...)?

El segundo —contexto eventual— se refiere a las circunstancias que motivan la ocasión y con ello a la situación «de hecho» que rodea al mensaje:

- ¿Mi presencia trata de resolver algún problema o evitar que surja?
- ¿Estaba planificada con antelación?
- ¿Forma parte mi intervención de un grupo más amplio de personas que hablan?
- ¿Habrá presentaciones antes que la mía? ¿Y después?

Todo lo anterior expone, en definitiva, un conjunto de circunstancias que debo conocer por dos motivos: de un lado saber cuáles pueden suponer una amenaza para mi mensaje y diseñar para ellas una estrategia de prevención; de otro, conocer cuáles pueden beneficiarme y cómo sacar de éstas el máximo partido.

Para ello, partiendo de la presentación de resultados trimestrales a las tres de la tarde que venimos analizando, sugerimos la elaboración de una matriz similar a ésta:

<b>Amenaza</b>	<b>Solución</b>
0. Sueño 1. Apatía del público 2. Ganas de marcharse 3. Aburrimiento 4. Pérdida de atención [...]	0. Encargar café para todos. 1. Explicar desde el principio que el análisis analiza el impacto de cada departamento en el resultado final. 2. Definir bien el tiempo que se va a utilizar y ajustarse a él. 3. No aburrir con datos. 4. Generar estrategias interactivas que mantengan activa la atención. [...]

Del mismo modo:

<b>Oportunidad</b>	<b>Forma de aprovecharla</b>
1. Mi intervención es la única de la reunión. 2. Tendré proyector. [...]	1. Explicar desde el principio que compartes las ganas por el puente pero que tratarás de hacer la presentación lo más certera posible. 2. Utiliza gráficos para explicar datos. [...]

Contar con toda la información posible sobre audiencia y contexto te permitirá diseñar tus presentaciones a medida y generar un mayor interés. Si se siente integrada en tu mensaje, tu audiencia se sentirá satisfecha e involucrada y tus probabilidades de aumentar el famoso porcentaje de efectividad como comunicador aumentarán.

## EN RESUMEN

1. Los factores externos al orador que influyen en tu mensaje son dos: público y contexto, y conocerlos es de relevancia fundamental para poder ser comunicadores eficaces.
2. Antes de hablar, pregúntate siempre cuáles son las características básicas de tu público (qué les caracteriza y qué comparten).
3. Infórmate e investiga sobre cualquier cosa que pueda resultarte útil a la hora de construir tu mensaje (nivel de motivación y conocimiento, voluntariedad en la asistencia...).
4. Recaba información sobre el contexto que rodeará al mensaje (¿qué circunstancias definen el evento comunicativo que tendrá lugar?).
5. A la hora de construir tu mensaje, no pierdas de vista la perspectiva: ¿a quién le voy a hablar y en qué circunstancias?
6. Diseña tus estrategias de prevención y potenciación del mensaje de acuerdo con la información recabada.

## COMO EJERCICIO

Realiza un análisis de público y contexto para la situación que se propone y piensa cómo aprovecharías las amenazas y las oportunidades en que te encuentras.

Acabas de ser fichado como director ejecutivo de una pequeña compañía (40 empleados) cuyos beneficios han decrecido un 20 por ciento en el último año. Los empleados están desmotivados y las tensiones con la dirección son constantes. Sin embargo, sus productos presentan una gran aceptación en el mercado. Se ha convocado una reunión en las oficinas con todos los empleados y tienes diez minutos para dirigirte por primera vez a ellos.