

Doce competencias de los mejores presentadores

Al margen del tema o contenido de una presentación ante colegas o ante clientes, y del grado de preparación de la misma, cabe preguntarse qué rasgos competenciales distinguen a los presentadores eficaces, y qué otros rasgos suyos pueden dar al traste con una presentación. Hice una lista de 12 *soft skills* que parecían necesarias en las presentaciones, aunque, lógicamente, también contribuían a mejorar otras tareas: pensamiento conceptual, capacidad de síntesis, empatía, didacticismo, flexibilidad... Lo hice pensando en que la formación por competencias se iría imponiendo, dentro de esa especie de reingeniería de la formación continua en las empresas, como avance deseable frente a los más tradicionales cursos por tareas: “presentaciones eficaces”, “participación en reuniones”, “negociar con éxito”, “trabajo en equipo”...

Creo, efectivamente, que la auténtica reingeniería de la formación continua no será tanto la consolidación del *e-learning* o *b-learning*, como el *competency movement* bien entendido y aplicado. Durante años, los seminarios para directivos han sido útiles para diferentes fines, pero no podemos asegurar que hayan contribuido mucho a la mejora del desempeño, en las tareas o funciones respectivas: liderazgo, reuniones, negociaciones, toma de decisiones, ventas... Tampoco serviría mucho al aprendizaje la formación por competencias, si no se dieran pasos sólidos en la identificación y el desarrollo de las mismas.

Algunas grandes empresas con plataformas de *e-learning* han incorporado breves cursos *on line* que se titulan “Compromiso”, “Iniciativa”, “Creatividad”, “Influencia”, etc., pero no cabe pensar que los usuarios puedan mejorar visiblemente estos rasgos competenciales tras 2 ó 3 horas *on line*, ni consta que se proporcionen siempre las claves para un futuro autodesarrollo, ni sabemos por dónde saldrá el ahora postulado *b-learning*. Ojalá se acierte con el método, pero, sobre todo, creo yo que hay que acertar con el contenido.

Puede que mi análisis fuera precipitado, pero di con 12 rasgos que había echado a veces de menos asistiendo a presentaciones, y los comenté con algunos colegas; aunque también debo decir que he conocido a magníficos presentadores y conferenciantes, y que los conservo en el recuerdo. Recientemente, he asistido al Expomanagement’2004 de Madrid y no hace falta referirse a la calidad de los conferenciantes, tanto en los fondos como en las formas.

Si, haciendo memoria de mis 30 años de vida profesional, tuviera que hacer dos grandes bloques, separaría los presentadores que hicieron gala de soltura y confianza en sí mismos (“tablas”), de los que mostraron cierta torpeza y temor. Pero caben otras divisiones, y también recuerdo casos en que la confianza en sí mismos se convertía en arrogancia o jactancia, lo que siempre produce rechazo en una parte de la audiencia. Asimismo, sé de casos en que el presentador creía saber más del tema que los asistentes, pero estaba equivocado; no obstante, dejaré a un lado lo del conocimiento del tema para referirme exclusivamente a *soft skills*.

Pensamiento conceptual

He sufrido transparencias (o pantallas de PowerPoint) con gran aparato geométrico y profusión de flechas, que no conseguía entender ni con las explicaciones del presentador: puede que yo sea torpe, pero dispongo de otros testimonios; y también he chocado con algunos forzados encajes de conceptos, con cuya clasificación o jerarquía no me sentía en sintonía. Habiendo otros casos, de igual o mayor complejidad, en que sí iba asimilando bien el discurso, sospecho que el pensamiento conceptual de los presentadores era desigual. Si esperan una definición, yo diría que hablamos de un riguroso manejo de los conceptos, que nos permite relacionarlos con acierto y crear modelos para explicar sistemas complejos; pero se trata de una competencia con mucho fondo.

¿Se puede hacer algo por el pensamiento conceptual de los asistentes durante un curso breve? Creo que se puede ayudar a tomar conciencia autocrítica, a sensibilizar sobre la importancia de esta facultad de la mente y a identificar claves para la mejora. Si no podemos dedicar a esta competencia más de una o dos horas, no cabe pretender mucho más. Si, por el contrario, se dispusiera de un par de días en un curso bien concebido, práctico y exclusivo para esta competencia, entonces se podría lograr algún avance modesto pero sólido. Ésta es mi impresión, respetando otras. No concedo muchas posibilidades al *e-learning* tal como le conozco, aunque no descarto el *blended learning*; pero claro, si se va a orquestar una presencia física en aula, hay que buscar la mejor rentabilidad de la parte *on line*, que quizá podría sustituirse por unas lecturas previas adecuadas, lo que sería económicamente más ventajoso. No quisiera yo, con mis modestos puntos de vista, hacer la puñeta a los proveedores de *e-learning*, pero es que son ellos los que parecen apostar ya por el *blended*, y todavía no sé cómo se hará el reparto metodológico en cada caso.

En realidad, lo dicho en el párrafo anterior, sirve para otras competencias, y ya sólo haré una breve descripción de las *soft skills* que hemos relacionado (sin descartar otras) con las presentaciones eficaces. Quizá sea más posible el desarrollo de las competencias emocionales que el de las cognitivas, pero también en éstas se puede avanzar, y vale la pena.

Disciplina dialéctica

La disciplina dialéctica o narrativa nos permite avanzar en la dirección deseada, cerrando en su caso los paréntesis que abramos, y asegurarnos de que se nos sigue. Si el presentador está seguro de la secuencia y solidez de sus mensajes, y de su ilación, no se dejará descolocar por preguntas de los asistentes, ni caerá en vacíos que le obliguen a agarrarse a algo imprevisto, o a dar saltos bruscos. Uno recuerda aquellas veces en que el presentador se tomaba tiempo para buscar una transparencia perdida... Un presentador experto puede desviarse ocasionalmente del camino, pero no se pierde ni se desorienta, y esto también tiene que ver con la confianza y seguridad en sí mismo. En realidad, hay solape entre las competencias, y eso, por cierto, nos asegura que no dejamos espacios vacíos en el desarrollo profesional.

Capacidad de análisis y síntesis

A diferencia del pensamiento conceptual, el pensamiento analítico parece ubicarse en el lado izquierdo del cerebro, más metódico, secuencial y racional; pero ya se sabe que el cerebro funciona todo él "en equipo". Estamos ante la modalidad de

pensamiento que, además de contemplar causas y consecuencias, hace aflorar los problemas o elementos subyacentes, y nos permite visualizar y comprender las cosas, por complejas que resulten o enmascaradas que se nos presenten. Nuestra capacidad de análisis se ve felizmente complementada por el pensamiento sintético, de la misma forma que hemos de llegar a unas conclusiones después de un estudio. Obsérvese que la síntesis es cosa distinta del resumen: éste sería una recopilación *mecánica* de datos, mientras que la síntesis nos implica, porque supone una recopilación inteligente e intencionadamente formulada.

Creatividad

Éste es un amplio concepto que incluye elementos cognitivos, como el pensamiento divergente, y también emocionales, como esa disposición a lo nuevo de que carecen los misoneístas. Creo que ya se daban seminarios de creatividad en los años 30, aunque no sé en qué consistían. Uno se alinea más con Csikszentmihalyi que con De Bono, pero a todos los expertos –estos y otros– hay que agradecer su contribución. Si lo dejamos en la capacidad de tener buenas ideas, habría que acudir a ese recurso, poco recurrido pero muy socorrido, que es el inconsciente o subconsciente. Si estimulamos y mejoramos los procesos de incubación, aparecerán más y mejores ideas. Los lectores más experimentados encontrarán aquí elementos comunes entre la creatividad y la intuición, pero éste es un océano en que nos podemos ahogar. El presentador no ha de hacer un alarde de creatividad, pero un poco de novedad u originalidad edificante enriquece mucho la sesión.

Seguridad y confianza en uno mismo

Claro, hay que empezar por el autoconocimiento. Antes de emprender ninguna acción de desarrollo personal, uno debe asegurarse de que es bien consciente de sus fortalezas y debilidades, y de que reconoce sus sentimientos y las consecuencias de éstos. A partir de ahí, que es condición inexcusable para todos y para todo, cabe la autoconfianza y la seguridad en sí mismo. Las personas que confían en sí mismos adoptan posturas, y toman decisiones, sin importarles ir contra corriente, y, como dice Goleman, poseen “presencia”. Pero esta confianza debe tener un fundamento sólido y no puede convertirse en arrogancia. Entre los temores agarrotadores y las dudas, por un extremo, y la petulancia y arrogancia, en el otro extremo, hemos de ubicar el punto idóneo de autoconfianza y seguridad, en el que además encuentra sitio alguna pequeña dosis de buen humor.

Autocontrol

Tampoco hace falta decirlo: si uno no controla adecuadamente sus impulsos y emociones, genera una imagen de persona algo primitiva. Pero el autocontrol llega más lejos, de modo que podamos hacer uso de nuestras facultades y asumir nuestras responsabilidades, incluso bajo presión y, en general, en condiciones difíciles o adversas. Sin duda, durante las presentaciones podemos estar en situación de tensión, y por eso seleccioné esta competencia. Claro, uno no se delata hasta que no llega la ocasión, pero hemos visto cosas sorprendentes en más de una ocasión. Si acaso uno se descontrola, ya se sabe que debe reconocerlo y disculparse en seguida; se sabe, pero no siempre se hace. Afortunadamente, suele haber siempre alguien que media para recuperar la serenidad, y aquí, por cierto, tendría su oportunidad el propio presentador si surgieran controversias en el auditorio.

Afán de logro

Puede ser más necesario en unas presentaciones que en otras, pero, aunque no se intente convencer de nada (aunque estemos en zona asertiva o neutra, sin entrar en zona de persuasión), al menos tenemos que lograr que nuestra presentación satisfaga a la audiencia, y no es malo que se note, si no se convierte en autocomplacencia. Un punto de optimismo y entusiasmo da mucha vida a la presentación, y ésta puede resultar aburrida si el presentador está emocionalmente bajo. El desarrollo de esta competencia está muy vinculado con lo completo o incompleto del individuo como ser humano, con su energía psíquica, con su *purpose* en la realización profesional... Se trata de que, asegurada nuestra buena percepción de la realidad, nos encontremos satisfechos al final de la presentación. No decimos que satisfechos por lo bien que hablamos en público, sino por los resultados visibles alcanzados.

Flexibilidad

Existe ciertamente el peligro de que queramos imponer, a toda costa, nuestro guión del momento; pero atención: hemos de ser flexibles en suficiente grado y, desde luego, hemos de ser muy flexibles si la intuición nos diera un aviso. Puede parecer complicado, pero hay que conciliar la consecución de objetivos propios con el resto de elementos que pueden aparecer sobre la marcha. Seguramente, la inflexibilidad siempre es un error, pero la flexibilidad también puede serlo si no la mantenemos en su justa medida. Cabe hablar, nos parece, de una “adecuada” flexibilidad, cuyo mejor grado nos viene indicado a veces por otras competencias en sinergia, como la sintonía emocional con los demás o la perspicaz detección de corrientes subyacentes. Parecería que el presentador tiene que tener muchas antenas desplegadas, pero luego todo es más sencillo de lo que parece. No seamos tercos en el seguimiento del guión, ni en el mantenimiento de nuestras posiciones, si eso nos hace perder conexión con la audiencia.

Empatía

Claro, ya estaría el lector pensando en ella. Quien esto escribe, ingeniero por exigencias del guión familiar, pasó mucho tiempo sin saber en qué consistía la empatía, y lo mismo me pasó con la asertividad y otros rasgos. ¿Cómo podía yo mejorar mi empatía, si ni siquiera sabía lo que era, y quizá ni la poseía? Ahora no me imagino un vendedor que no sea empático; pero creo que ésta es la primera de las competencias sociales, y, por lo tanto, necesaria para todos. Sin la suficiente empatía, el presentador no puede sintonizar con la audiencia, para comprender sus necesidades, sentimientos y expectativas. La falta de empatía en las personas (especialmente en los directivos) origina graves males a las organizaciones. Casi todos hemos, por cierto, conocido algún ejecutivo narcisista carente de autoconocimiento y empatía; por el contrario, las personas empáticas contribuyen a la más saludable ligadura de la sociedad, y los directivos empáticos a la de sus organizaciones-comunidades. Pongámonos, siempre, en la piel de la audiencia.

Conciencia organizacional

También era una competencia anunciada. Por centrarnos en el ámbito empresarial, no podemos olvidar la posición de cada persona de la audiencia dentro de la organización. El presentador ha de saber interpretar bien las señales verbales y no

verbales que se le ofrecen, atendiendo también al espacio de poder o responsabilidad de cada presente, y en función de los objetivos de la presentación. Si simplemente tuviéramos que informar sin mayores pretensiones, no habría quizá mayor dificultad; pero si pretendemos algo, entonces hay que desplegar estrategia y táctica. En cualquier caso, nuestra posesión de la palabra no debe hacernos olvidar la jerarquía existente; ésta no suele suspenderse del todo, durante la presentación.

Didacticismo

Siempre que hay que hablar en público, hay que ser didáctico en alguna medida, aunque a veces hay que serlo más: depende del contenido. Nos pareció que esto lo agradece mucho la audiencia, y que hay una sensible diferencia entre los más didácticos y los menos. Parecería que los que más lo son van a parar a la enseñanza, pero no todos los docentes son suficientemente didácticos. En definitiva, el presentador ha de hacerse entender con facilidad, tanto en lo simple como en lo complejo. Algunas personas son maestros, y quizá no se debe sólo a los aspectos de su carta astral; desde luego, siempre viene bien la mejora.

Control de la alegación

No hay que empeñarse en convencer si no hace falta, ni cuando se pretende hay que obstinarse en ello. Parece una perogrullada, pero no siempre controlamos bien el nivel adecuado de nuestro empeño alegador, situado entre la información sin grandes pretensiones y el otro extremo: el convencer, y aun vencer, con nuestros argumentos. Ya nos hemos referido a la conveniencia de poner un punto de entusiasmo, pero no se recomienda la vehemencia. Ya se comprenderá que el buen tono, y el buen ejercicio, de la alegación es especialmente útil en las reuniones de directivos, donde también se precisa un buen ejercicio de la indagación. Peter Senge y sus colaboradores nos hablaban de un cierto equilibrio entre una y otra, en beneficio de una conversación inteligente y penetrante.

Y termino

Habrán descubierto solapes (ya nos habíamos referido a ello), y habrán echado de menos alguna otra competencia necesaria. En realidad, la lista de competencias a abordar en cada caso (en cada curso) debe ser establecida entre el cliente y el proveedor. Este articulista sólo deseaba atraer algo más de atención hacia la formación por competencias, sin entrar en la “batalla” de métodos abierta por el *e-learning* (si me permiten decirlo así, por simplificar). Creo que el apellido “eficaz” que frecuentemente ponemos a la presentaciones, reuniones, etc., demanda una formación por competencias, y quizá es una pena que no hayamos avanzado más desde que David McClelland publicara, en 1973, el famoso artículo “*Testing for Competence rather than for Intelligence*”, con el que arrancó, si no me equivoco, el *competency movement*.

José Enebral Fernández
Consultor de Recursos Humanos
jenebral1@mi.madritel.es