

# Cómo afrontar situaciones difíciles

María Isabel Martín y Carlos Goicoechea

## Introducción

El problema de afrontar una exposición oral suele restringirse al estrés que desencadena el hecho de enfrentarse a una situación inusual, en la cual sentimos que, de alguna manera, vamos a ser juzgados por un grupo de personas. Es un temor, casi siempre injustificado, que se debe a la timidez y al sentido de la responsabilidad, que se acentúa cuando el orador debe dirigirse a una audiencia poco conocida y que se manifiesta más cuando esta actividad no se realiza con frecuencia.

No se debe olvidar nunca que la realización de presentaciones orales, en la mayoría de los casos, tiene lugar en ambientes favorables, en los que el público que asiste tiene una actitud positiva, espera recibir información cuyo contenido le interesa y, por lo tanto, el conferenciante puede contar con su complicidad, incluso para ayudarlo a justificar y subsanar pequeños fallos en la exposición o en los medios técnicos que se utilizan para complementarla.

Además, lo habitual es que una presentación oral se haya preparado con tiempo, y esto permite que se puedan plantear estrategias para resolver con éxito situaciones en que se prevean dificultades añadidas al estrés habitual de una intervención pública. De algunas de estas situaciones nos ocuparemos en este capítulo, que en modo alguno pretende ser una exposición exhaustiva porque, en la práctica, las posibilidades son demasiado numerosas. Nos centraremos en aquellos problemas que pueden aparecer con cierta frecuencia, que pueden conocerse antes de iniciar la presentación y que, por todo ello, podemos intentar resolver utilizando las estrategias adecuadas.

Hay que tener en cuenta que para casi todas las situaciones, previsibles o no, no hay una única solución, y cada persona deberá encontrar su respuesta individualizada. Lo importante es detectar el problema y buscar la mejor solución teniendo siempre en cuenta que hay que respetar al público al cual nos vamos a dirigir y que hay que mantener el interés del mensaje que deseamos transmitir.

Los problemas más usuales que complican la preparación de una presentación oral están relacionados con:

- La falta de adecuación entre el tiempo que se asigna a la intervención y el volumen de información que debemos transmitir.
- El atractivo, o mejor dicho la falta de atractivo, de los datos que vamos a presentar.
- La dificultad o complejidad de los datos que expondremos.
- El riesgo de que el contenido de la exposición pueda herir la sensibilidad de la audiencia o de parte de ella.

## Problemas con el tiempo

Una presentación oral suele prepararse contando con un tiempo fijo para su realización. Este tiempo es muy variable y suele estar fijado por la organización del evento en que se encuadra: las comunicaciones orales en los congresos cuentan habitualmente con 10 minutos, a las intervenciones en mesas se les suelen asignar unos 20-30 minutos, y las conferencias plenarias tienen una duración estándar de 45 minutos. Rara vez, excepto en cursos monográficos, se dispo-

ne de tiempos más prolongados, o de varias intervenciones consecutivas que den continuidad a la presentación realizada por un mismo orador.

Es realmente inusual que el tiempo de la intervención se pueda pactar, porque la organización requiere uniformidad en los horarios para poder compatibilizarlos y racionalizarlos.

¿Cuál es la consecuencia de esta necesaria uniformidad? Pues es evidente que, como no todas las intervenciones tienen el mismo contenido, unas veces sentiremos que falta tiempo para lo que hay que mostrar y otras, las menos, los datos parecerán escasos para “llenar” el tiempo asignado.

Esto obliga a realizar ajustes, porque en ningún caso debe prepararse una intervención sin respetar la duración que se haya pactado. Si hablamos de charlas incluidas en un programa en que participan otras personas, nuestra transgresión perturbará a los demás conferenciantes y modificará el horario sobre el que el público ha organizado su asistencia. Es decir, nuestra falta de responsabilidad afectará a la buena marcha del evento. Incluso si se trata de una intervención individual, si hay un horario debe respetarse; en ningún caso debemos suponer que podemos disponer del tiempo ajeno sin provocar molestias innecesarias, pues como poco, nuestra actitud no sería adecuada ni elegante.

Establecido, por respeto al auditorio, a la organización y al resto de los participantes, que debemos cumplir con los tiempos, podemos encontrar dos situaciones incómodas: falta de tiempo o exceso de tiempo.

### *Poco tiempo y muchos datos*

Es una situación muy habitual que suele presentarse en circunstancias muy diversas, desde la presentación de una tesis doctoral o de una comunicación a un congreso, hasta la defensa de los resultados obtenidos a lo largo de un proyecto de investigación.

Hay algo que en estos casos no se debe olvidar: la solución nunca es hablar deprisa. Es una tentación en la cual se cae muy a menudo, tanto de forma planeada, eliminando repeticio-

nes y comprimiendo la presentación en frases demasiado breves, como de manera involuntaria cuando se advierte que el tiempo transcurre y la intervención se alarga más allá del tiempo asignado.

Se está haciendo referencia a presentaciones orales planeadas, en las cuales hay tiempo suficiente para afrontar el problema y buscar una solución.

Está claro que lo que no se puede sacrificar es la claridad del mensaje que hay que transmitir. Si la comunicación pierde eficacia, porque la velocidad no es adecuada para que el auditorio comprenda el mensaje, se fracasa en el objetivo fundamental, que es transmitir la información.

Con esta idea en la mente es como debemos organizar los datos para presentarlos. Hay que adecuar el mensaje al tiempo disponible, incluso aunque esto requiera excluir parte de lo que nos gustaría exponer. Si no realizamos este sacrificio de parte de la información, es posible que el resultado sea que nada de lo que expongamos llegue a la audiencia.

Ante este problema debe primar la capacidad de selección; la diana final debe estar bien definida y la presentación se enfocará de modo que no se incluya nada que no sea indispensable para comprender ese dato, o ese resultado, que está en el núcleo de nuestro mensaje.

El trabajo en equipo siempre es muy importante, pero en este caso tiene un protagonismo esencial, ya que es bueno poder contar con alguien a quien mostrar la presentación, de modo que controlemos el tiempo real y que pueda valorar si la estructura es clara y permite seguir el desarrollo del razonamiento que expongamos.

Si el tiempo es breve, la audiencia no es responsable de ello y se debe evitar transmitir ansiedad o estrés. No es buena idea comenzar perdiendo segundos en una queja injustificada por el escaso tiempo de que se dispone.

Una situación diferente se presenta cuando de forma no planeada se acorta el tiempo de que se dispone para la presentación, por ejemplo porque los oradores anteriores no han respetado sus tiempos, o porque algún incidente ha retrasado los horarios y se nos pide brevedad. En este caso, los segundos perdidos haciendo

referencia al problema que plantea disponer de menos tiempo pueden estar justificados porque, si este tiempo se maneja bien, y mejor si se acompaña de una sonrisa cómplice o un guiño de humor, conseguiremos contar con la empatía de la audiencia, que será más proclive a disculpar pequeños fallos. En esta situación, sin nada preparado de antemano, hay que mantener la cabeza fría y acortar hasta donde se pueda, sin permitir que el mensaje se diluya o se haga incomprensible, como ya se ha comentado: si lo que se transmite no llega al auditorio, todo el tiempo y el esfuerzo se habrán perdido.

Un buen ejercicio para preparar estas situaciones es intentar resumir en tiempos breves situaciones o historias largas, incluso de la vida cotidiana, pues la capacidad para resumir y destacar los datos importantes se entrena, como cualquier otra aptitud. Pruebe a contar películas o viajes en pocas palabras, pero manteniendo el interés y destacando lo más importante; es sorprendente cómo las primeras veces es difícil, pero si lo hacemos despacio y pensando antes de comenzar, cada vez es más sencillo. Un ejercicio más avanzado puede ser resumir conferencias de contenido científico en tiempos cortos, con la información que retenemos actuando como oyentes; casi siempre se puede componer una exposición inteligible de lo escuchado, pero mucho más breve que la charla original. Este tipo de actividades nos dará la clave para aprender a destacar los datos de interés para ajustarnos a tiempos limitados.

### *Mucho tiempo y pocos datos*

Ésta es una situación menos frecuente, que en algunos casos puede parecer una ventaja y, bien enfocado, puede llegar a serlo. En primer lugar, volveremos a recordar que, si hay unos tiempos que respetar, tan malo es retrasar el horario como adelantarlo; un programa de trabajo, cuando afecta a muchas personas, debe respetarse al máximo. Y después, de los dos consejos que se proponían en la introducción, aquí hay que tener muy en cuenta el primero: se debe respetar a la audiencia, su tiempo es

valioso y en ningún modo se puede disponer de él sin ofrecerle algo a cambio.

¿Ralentizamos la velocidad de la exposición? ¿Incluimos anécdotas? ¿Lo contamos todo, con todos los detalles? Teniendo en cuenta que no queremos hacer perder su tiempo a nadie, si los datos que tenemos que exponer son pocos, la solución para completar el tiempo asignado es pensar qué más podemos ofrecer a la audiencia que sea de utilidad, es decir, hay que buscar cómo enriquecer la presentación, no cómo alargarla.

La solución hay que plantearla en función de las características de la mayoría de la audiencia, y requiere una reflexión seria. Cualquiera de las partes de una exposición puede enriquecerse aportando contenidos que habitualmente omitiríamos:

- En la introducción: generalmente la exposición de los antecedentes debe ser muy escueta y centrarse exclusivamente en lo necesario para facilitar la comprensión de los resultados que se van a presentar, pero si la audiencia no es experta, o el tema del trabajo es complejo, podemos plantear una pequeña revisión del estado del tema, como un objetivo secundario que dé cuerpo a la presentación y sea útil a los asistentes.
- En la metodología: tampoco es un apartado que habitualmente deba tener protagonismo, pues la mayoría de las veces, en una conferencia, interesan más los resultados que los detalles del método de trabajo. Sólo en ocasiones la audiencia está compuesta por personas que trabajan en campos parecidos y que podrían aprovechar nuestras aportaciones en este terreno; en tal caso, detallar la metodología es un posible apoyo para incluir datos aprovechables. Ésta es una opción que hay que abordar con cuidado, porque es muy fácil alargar una intervención contando hasta el último detalle metodológico, pero si estos detalles interesan a un grupo reducido del público, ésta no sería una solución aceptable. Elegir esta posibilidad para enriquecer una exposición suele ser arriesgado y debe ser valorado con cuidado.

- En los resultados: la premisa de la dificultad en este apartado es que los datos son escasos, pero no hay que caer en la tentación de repetirlos mostrándolos varias veces desde diferentes ángulos para que parezca que hay más. Si este apartado es corto, no se puede, y desde luego no se debe, dedicarle más tiempo del necesario. Se insistirá en el interés de los datos que se muestran y asumiremos, sin complejos, que el tiempo que requiere su presentación es corto, pero si se ha hecho bien el trabajo de preparación, esos datos aparecerán en un contexto enriquecido y la intervención no perderá brillantez, ni la audiencia su tiempo.
- En la discusión: comentar los resultados y compararlos con datos previos para poder sacar conclusiones y destacar las aportaciones que se han hecho es uno de los puntos interesantes en cualquier exposición oral, pero el tiempo que requiere viene muy estrechamente condicionado por los datos nuevos que se presenten. Si el tiempo es largo se podrá atender a este apartado sin prisas, pero aunque es tentador dedicar más tiempo a la discusión, lo cierto es que si se alarga por encima de lo preciso sólo se conseguirá hacerla menos clara y enturbiar los resultados con material innecesario. Una vez expuestos los resultados, su discusión debe ser siempre concreta, dispongamos del tiempo de que dispongamos, y llevarnos de forma natural a la conclusión o conclusiones finales.
- En las conclusiones: no es un apartado que suela permitir modificaciones que prolonguen significativamente la exposición, pero es importante tener en cuenta, a la hora de presentar las conclusiones, los cambios que se han introducido para alargar la duración de la charla. Si se ha potenciado la introducción, y se ha convertido en una pequeña revisión, dotándola de interés, independiente incluso de los propios resultados, puede ser buena idea incluir algún punto en las conclusiones que haga referencia al estado de la cuestión y que, además, refuerce esa idea de un apartado que constituye una aportación relevante

en sí mismo. Lo mismo sería aplicable al hecho de reforzar la metodología. Si se ha optado por esta posibilidad después de valorar sus ventajas e inconvenientes, tampoco estará de más incluir en las conclusiones algún punto referido a las aportaciones de utilidad para el auditorio a las que se haya hecho referencia.

La consideración final es que, si hay que prolongar el tiempo de exposición respecto al que el conferenciante considera inicialmente óptimo, no hay que alargar lo que se planeaba presentar sino modificar el contenido y buscar la forma de ofrecer a los asistentes una versión más trabajada, en la cual los contenidos añadidos sean de verdadera utilidad y aporten valor a la intervención. En todo momento hay que respetar a la audiencia.

### **Datos poco atractivos**

La sensación de que los datos que se van a ofrecer son poco atractivos es una de las que más desánimo pueden producir antes de una exposición oral. Los datos pueden considerarse poco atractivos por varias razones, y entre las más habituales destacan la presencia de datos negativos, repetitivos o poco novedosos.

Algunas veces, ese sentimiento de que los datos son poco atractivos se aplica también a los que son complejos o difíciles de entender, pero esta categoría se tratará en el siguiente apartado, porque su afrontamiento es diferente.

### *Datos negativos*

Cualquier trabajo de investigación se basa en realizar una serie de experimentos encaminados a confirmar o rechazar una hipótesis de trabajo. La mayoría de las veces el trabajo se plantea en función de que se considera casi seguro que los datos que se obtengan confirmarán la hipótesis de partida, y en la mente del investigador la finalidad suele ser confirmar la hipótesis. Tanto es así que con cierta frecuencia los resultados que sirven para rechazar una hipótesis no se comu-

nican. Ya Claude Bernard, el padre de la medicina científica, consideraba que la hipótesis es valiosa no sólo cuando se confirma con la experimentación, sino también cuando el resultado de los experimentos obliga a rechazarla.

Tal vez si estas ideas no estuvieran tan olvidadas, y abandonadas, no se repetirían en los centros de investigación de todo el mundo experiencias “negativas” que otros investigadores ya han explorado.

No hay resultados negativos, hay resultados que confirman o rechazan la hipótesis inicial. Rechazar una hipótesis es tan atractivo como confirmarla, y tiene consecuencias igualmente importantes: abrir o cerrar opciones va marcando el camino del progreso, y eso es lo que debe sentir y transmitir el investigador que comunica datos “negativos”.

Llegados a este punto, el problema de la falta de atractivo sólo existe en la mente de la persona que va a exponer los datos. Superada esa sensación, y conscientes de que el resultado puede indicar la dirección en la cual hay que seguir trabajando, lo que hay que hacer es cultivar una actitud positiva respecto a esos datos y trasmitirla como tal a nuestro auditorio.

#### *Datos repetitivos*

En ocasiones, el objetivo de una conferencia o comunicación es presentar series de experiencias en las cuales se ha repetido un esquema de trabajo con pequeñas modificaciones para explorar un efecto en diferentes circunstancias. Los protocolos de trabajo que dan como resultado series repetitivas son muy comunes, por ejemplo el estudio de una serie de fármacos en uno o varios parámetros (presión arterial, glucemia...) o la comprobación de la eficacia de un método diagnóstico en diferentes poblaciones.

El interés del resultado con frecuencia radica precisamente en que el protocolo se haya repetido varias veces, y además es habitual que los datos obtenidos sean muy parecidos.

Pese al interés que esto puede tener, está claro que su presentación puede llegar a ser bastante árida, y el temor que provoca es poder

aburrir a la audiencia. Una presentación oral no tiene por qué ser divertida, pero está claro que para que sea eficaz no puede ser aburrida, porque en tal caso la pérdida de interés hace que el mensaje se debilite y no obtenga la atención necesaria para ser retenido.

No es una situación fácil de manejar, en especial para un orador inexperto. Lo mejor es describir con cierto detalle una de las experiencias y, después, mostrar sólo las variaciones significativas. Si se cae en la tentación de mostrar todo el trabajo realizado, en lugar de potenciarla es fácil que perdamos la comunicación, y si el tiempo de que disponemos no es muy largo, difícilmente podremos recuperarnos de este inconveniente.

Una tabla, bien organizada, es una buena opción para mostrar los datos que después se describirán e informar a los asistentes del volumen de trabajo realizado. No hay que caer en la tentación de contar uno tras otro resultados que, aunque es cierto que cobran valor científico por su repetición, pueden llegar a aturdir más que a informar.

La opinión de una o varias personas implicadas en el trabajo realizado, pero ajenas a la preparación de la presentación, puede ser de gran ayuda para determinar si se ha alcanzado la meta de mostrar los resultados de forma que se valore el trabajo realizado y su rigor, y al tiempo hacer que la intervención mantenga un formato interesante. Todos los recursos de que se ha hablado en capítulos anteriores deben ponerse en práctica para mantener la atención cuando manejamos un material que es necesariamente repetitivo: cambios de ritmo, pequeñas pausas, e incluso una pincelada de humor o solicitar la comprensión del público, para que entienda que los datos van a ser necesariamente repetitivos, que ése es uno de sus valores y que la conclusión a que llegaremos justifica plenamente la intervención y el esfuerzo de atención que se solicita.

#### *Datos poco novedosos*

La presentación de datos que constituyan una primicia y que sorprendan a los asistentes es

algo siempre apetecible para el que realiza una presentación oral. Cuando se van a presentar datos que no aportan novedades importantes, o cuando sabemos que los datos sólo corroboran resultados previos, es posible caer en un cierto grado de desánimo y preparar nuestra intervención en un tono general bajo, casi como una disculpa por no tener nada realmente nuevo que aportar.

Del mismo modo que en los apartados anteriores, la actitud debe conformarse en torno a la idea de lo que se va a aportar a la audiencia, y entender que una buena preparación y un tono adecuado pueden hacer que se transmita perfectamente la importancia de estos resultados poco novedosos.

El avance del conocimiento se basa en pequeños pasos, jalonados de momentos más brillantes, pero siempre apoyados por un trabajo constante que, además, debe ser confirmado desde diferentes puntos de vista y en distintas circunstancias de trabajo. La repetición de un ensayo tiene el valor de corroborar y confirmar los datos previos, y por lo tanto es en esa aportación en lo que se puede poner el acento para interesar a nuestra audiencia y hacerla participe de la validez de lo que presentamos. Si al preparar la intervención no llegamos a concienciarnos del interés de lo que vamos a compartir, difícilmente seremos capaces de culminarla con éxito, y menos aún de transmitir adecuadamente nuestro mensaje.

Si el problema de la falta de novedad se debe a que son datos o temas que se han tratado anteriormente, hay varias posibles soluciones.

La primera posibilidad es que la exposición tenga el mismo contenido, pero que se realice frente a un grupo de personas diferentes. En este caso, es a esa diferencia a la que se debe prestar toda la atención; un auditorio diferente es una oportunidad nueva para transmitir datos de interés y para compartir de nuevo las experiencias o conocimientos que ya se presentaron en otro marco. El conferenciante debe intentar ser consciente de esta diferencia y no bajar nunca el nivel de atención. Para un nuevo público, ésta es la primera vez, y para el orador es una nueva ocasión de pulir y mejorar detalles, e incluso de

disfrutar de una actividad más relajada por conocida.

La otra posibilidad es que la exposición tenga contenidos muy parecidos a una inmediatamente anterior, por ejemplo porque esté programado que un tema vaya a ser tratado por dos personas que deberían contemplar aspectos diferentes y complementarios, de modo que a priori no debería haber colisión entre los contenidos. La falta de coordinación puede llevar a que la primera intervención invada gran parte de lo que el segundo orador tenía preparado. Esto no es infrecuente y siempre es incómodo, pues hay poco tiempo para modificaciones, no es el momento para reproches, y la huida no es una opción. Lo más importante es no perder los nervios. Para un orador poco experimentado, lo mejor es buscar un cierto grado de comprensión por parte de la audiencia, señalando sin rencores que el primer conferenciante ha presentado brillantemente parte de los datos que teníamos preparados y que esperamos poder ayudar a fijar las ideas fundamentales. Después, sin intentar modificar sustancialmente los contenidos, hacer de vez en cuando (sólo de vez en cuando) una referencia a que algunos datos ya se han comentado en la charla anterior. En ningún caso se convertirá en una continua referencia a lo anterior, porque un enfoque diferente siempre aportará otra visión, y la repetición de que esos datos ya se han visto haría la intervención más pesada e incluso favorecería la falta de interés.

Si la experiencia, o la capacidad de improvisación, lo hacen posible, pueden introducirse modificaciones, pero muchas veces fiarse de esta posibilidad es correr riesgos que pueden deslucir el trabajo que se invirtió en la preparación de la presentación.

### **Datos difíciles**

La dificultad o complejidad de los datos que se van a exponer está relacionada normalmente con el tipo de público al cual va dirigida la intervención.

Se va a dar por supuesto que la persona que realiza la presentación debe estar suficien-

temente familiarizada con el tema que tratará, y que comprende y maneja todos los aspectos a que va a hacer referencia. Si esto no es así, es un problema diferente y la solución es trabajar sobre el tema hasta dominarlo. No se puede, y no se debe, hablar en público sin una buena formación en la materia que se aborda, aunque esto no suceda siempre en la práctica.

Si somos conscientes de que el tema es difícil para la audiencia a la que hemos de dirigirnos, al preparar la intervención debemos tener en mente que la responsabilidad de hacer el mensaje fácil de entender es toda nuestra, y no olvidar los consejos a que hemos hecho referencia varias veces: hay que respetar a la audiencia y hay que transmitir el mensaje.

Los términos técnicos que sean de difícil comprensión deben reducirse al máximo, o mejor evitarlos radicalmente, tanto en la presentación oral como en los apoyos audiovisuales; de otro modo sería como si hablásemos idiomas diferentes y la comunicación estaría rota desde el primer momento. Si se introduce un término poco común, o se detecta alguna palabra que no ha sido claramente entendida, es mejor dedicar el tiempo necesario a hacerlos comprensibles.

Una vez elegido el lenguaje adecuado, se debe suministrar la información despacio y de manera progresiva, para facilitar que el público siga un proceso de aprendizaje gradual. Funcionan bien las presentaciones basadas en preguntas y respuestas, de dificultad progresiva, así como el uso de ejemplos tomados de la vida real. Estos métodos hacen que procesos complejos parezcan más próximos y facilitan su comprensión, al menos en líneas generales.

Por último, es muy importante evitar detalles innecesarios. Si el tema es complejo, el objetivo no puede ser que se comprendan todos los detalles; hay que seleccionar el foco del mensaje y dedicar todo el esfuerzo a hacerlo fácilmente inteligible.

No hay temas tan complejos que, bien expuestos y adaptados, no puedan ser comprendidos, al menos en líneas generales, por un público de inteligencia media. Pero sí hay oradores incompetentes, que no saben adaptar el lenguaje,

el ritmo y la organización de la presentación a los diferentes niveles que puede presentar la audiencia. Hay que ser consciente de que una audiencia no especializada no está interesada en pequeños detalles técnicos, sino en una información más general.

En este proceso de simplificación hay que ser cuidadoso y no olvidar el respeto al mensaje que se quiere transmitir. No hay que desvirtuar la información hasta dejarla vacía de contenido o alejada de la realidad. En la mente del conferenciante tiene que estar la idea de que, si él lo entiende, debe ser capaz de exponerlo de forma lo bastante clara como para hacerlo llegar a un público menos preparado. Recordar los procesos por los que se llegaron a adquirir esos conocimientos es un ejercicio que puede ayudar a exponerlos con claridad.

Hasta aquí se ha hecho referencia a la exposición para un público con muy baja formación para el tema que se va a exponer, pero se deben tomar similares precauciones en la preparación de una charla cuando va dirigida a públicos más preparados. No hay que suponer que todo el mundo posee igual nivel cuando se trata de conocimientos especializados. La ciencia, en la actualidad, está muy compartimentalizada y no todos los profesionales se sienten cómodos en todas las subespecialidades. Un lenguaje demasiado técnico, o incluso un uso excesivo de siglas, puede hacer compleja la comprensión de hechos importantes, por lo que es mejor utilizar siempre un lenguaje asequible.

Por último, una manera de simplificar es repetir. Al escribir, en general, las repeticiones no son muy necesarias porque el lector tiene la opción de releer el texto, y si se insiste en un concepto debe ser para ampliarlo o darle algún nuevo enfoque. Por el contrario, el mensaje oral es muy efímero, pues si no se entiende no hay ocasión de que el oyente pueda retomarlo. La repetición está en la base de la enseñanza y de una transmisión eficaz del conocimiento, y permitirá, especialmente si los datos son complejos, que haya una segunda oportunidad para captar el mensaje. Además, evitará que una distracción momentánea desconecte a los asistentes del hilo general de la exposición.

Por último, haciendo referencia a la comunicación de datos complejos hay una tentación que siempre debe evitarse: hay conferenciantes que parecen disfrutar cuando su auditorio se pierde en la complejidad del mensaje y no es capaz de seguir sus razonamientos. La incapacidad para hacer asequible un mensaje no habla de una inteligencia superior, capaz de manejar datos imposibles de entender para una inteligencia media, sino de una carencia en la capacidad de comunicación. Es cierto que no todo el mundo llega a ser un comunicador brillante, pero también es cierto que todo el mundo puede llegar a ser un comunicador eficaz. Si esta faceta no se ha desarrollado, lo más adecuado es evitar este medio de comunicación, porque está claro que no cumplirá su cometido y no será gratificante, ni útil, para el conferenciante ni para el público.

### Datos incómodos para el auditorio

Este último punto de conflicto es tal vez el más delicado de afrontar y, sin duda, el que necesita una mayor preparación y concienciación por parte del conferenciante. Nos referimos al manejo de informaciones que toquen temas que de algún modo puedan herir la sensibilidad de la audiencia o de parte de ella.

Imaginar situaciones de este tipo es fácil, pero abarcar todas las posibilidades es prácticamente imposible. En esta categoría entran desde cuestiones muy amplias y difíciles de prever (como casi todos los temas que tocan asuntos éticos, porque las opciones personales son múltiples y, en principio, todas respetables), hasta temas más restringidos que chocan con convic-

ciones de grupos concretos (por ejemplo, hablar de modelos experimentales animales frente a personas que están en contra de este tipo de actividad).

La actitud de un conferenciante ante cualquiera de estas situaciones siempre es delicada: tiene que recordar el respeto que debe a los asistentes y, tal vez aquí esté la clave para afrontar una situación de este tipo, el primer mensaje que debe recibir el público es que sus convicciones son respetadas, incluso aunque el orador no las comparta. Simultáneamente debe transmitir un importante grado de empatía con las personas cuya sensibilidad se puede herir, pero es muy importante no dejarse llevar por una actitud acomodaticia, tratando de soslayar aquello que puede ser conflictivo; el mensaje que hay que transmitir no debe adulterarse.

Por supuesto, partimos de la premisa de que lo que se va a comunicar no choca con nuestras convicciones, de que estamos seguros de nuestra posición y de que, aunque entendemos las reticencias que podemos despertar, no las compartimos. Si hay que transmitir un mensaje incómodo sin que creamos en él, difícilmente podremos superar una situación de este tipo.

En este caso, menos que en ningún otro, no existen fórmulas mágicas y lo más adecuado es afrontar el problema desde el primer momento, con la máxima claridad, sin complejos, pero sin minimizarlo.

Comenzar con serenidad dirigiéndonos al sector más problemático suele ser la mejor manera de racionalizar al máximo la situación: «Sé que esto puede ser un problema, pero podemos hablar sobre ello...». Y nunca, bajo ninguna circunstancia, provocar o permitir enfrentamientos entre diferentes sectores de la audiencia. En al-

**Tabla 1.** Cómo afrontar y resolver algunos de los problemas más habituales al preparar una presentación oral.

Problema	¿Qué hacer?	¿Qué evitar?
Falta tiempo	Ajustar los contenidos	La prisa
Sobra tiempo	Enriquecer la presentación	Aportar datos sin interés real
Datos poco atractivos	Resaltar la aportación	Pensar que es inevitable
Datos difíciles	Adaptarlos a la audiencia	Aceptar que son incomprensibles
Datos incómodos	Afrontar el problema al principio	Tratar de enmascararlos

gunos casos puede ser una tentación buscar la simpatía de los que nos puedan ser más afines, como una defensa si nos sentimos agredidos, pero no es una buena táctica porque puede hacernos perder el control de la situación. Cualquier conato o enfrentamiento debe cortarse radicalmente, con tranquilidad, con algo de humor si la situación lo permite, y desde luego demostrando que aunque nuestra convicción nos sirve de apoyo, estamos abiertos al diálogo. Ninguna opinión debe despreciarse ni tomarse a la ligera; la cortesía y la educación más exquisitas deben ser la primera norma cuando está en juego la sensibilidad de los participantes.

### Conclusiones

No hay recetas mágicas, una buena preparación puede ayudar a reducir los problemas. En la ho-

nestidad para con el público y para con el mensaje que hay que transmitir suele encontrarse la mejor solución.

En la Tabla 1 se muestran algunas recomendaciones elementales y, por ello, muy importantes.

### Bibliografía

- Atkinson M. Claves para hablar en público. Todo lo que necesita saber sobre cómo pronunciar discursos y hacer presentaciones. Barcelona: Gestión 2000; 2005.
- Bourne PE. Ten simple rules for making good oral presentations. PLoS Comput Biol. 2007;3:e77.
- Collins J. Education techniques for lifelong learning making a PowerPoint presentation. Radiographics. 2004;24:1177-83.
- Prasad S, Roy B, Smith M. The art and science of presentation: electronic presentations. J Postgrad Med. 2000;46:193-8.