



GUÍAS INDISPENSABLES DEL MANAGEMENT

Guías HBR

Presentaciones Persuasivas

Fomenta la acción
Conecta con el público
Vende tus ideas

Nancy Duarte



**Harvard
Business
Review**
Press

Guías HBR
**Presentaciones
Persuasivas**

Guías Harvard Business Review

Equípate con los consejos necesarios para tener éxito en tu trabajo de la mano de la publicación más fiable del mundo de los negocios. En las Guías HBR encontrarás una gran cantidad de prácticas y consejos básicos de expertos en la materia que te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

Títulos publicados en esta colección:

Guías HBR: Controla el Estrés en el Trabajo

Guías HBR: Presentaciones Persuasivas

Guías HBR: Céntrate en el Trabajo Importante

Guías HBR: Gestión de Proyectos

Guías HBR: Mejora tu Escritura en el Trabajo

Guías HBR: Finanzas Básicas

Guías HBR: Relaciones de Poder en la Oficina

Guías HBR: Inteligencia Emocional

Guías HBR: Mejora tu Productividad

Guías HBR: Liderando Equipos

Guías HBR **Presentaciones Persuasivas**

REVERTÉ MANAGEMENT

Barcelona, México

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Boston, Massachusetts

Guías HBR: Presentaciones Persuasivas

HBR Guide to Persuasive Presentations

Original work copyright © 2012 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2012
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2016, 2017, 2020**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-945629-2-1

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9366-4 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9399-2 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial: Julio Bueno
Traducción: Núria Molines Galarza
Maquetación: Reverté-Aguilar, S.L.

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

Qué aprenderás

¿Te aterroriza tener que hacer una presentación? Quizá eres de los que se quedan en blanco cuando llega el momento de lanzar nuevas ideas, o de los que luchan por poner algo de orden en sus pensamientos, desorganizados e incoherentes, para transformarlos en un discurso convincente y coherente. ¿Te resulta difícil conectar con los clientes a los que intentas persuadir, con los altos directivos a los que pretendes convencer de que inviertan en tu proyecto, o con los empleados a los que estás formando? ¿Te trabas buscando la palabra adecuada? ¿Te pierdes frente a las diapositivas? ¿Te vas por las ramas y no te da tiempo a explicar tus argumentos más importantes? En definitiva, ¿te vas de la sala con la sensación de que nadie se ha enterado de nada?

Esta guía te proporcionará la seguridad y las herramientas necesarias para que puedas persuadir a tu público, vender tus ideas y sorprender a los demás. Mejorarás tu capacidad para:

- Enseñar a la gente la importancia de tus ideas.
- Ganarte a públicos difíciles.

Qué aprenderás

- Equilibrar el atractivo analítico y emocional.
- Crear mensajes brillantes.
- Elaborar un buen material visual.
- Encontrar el tono correcto.
- Mantener la atención de tu público.
- Medir tu impacto.

Contenidos

Introducción	V
<i>Planifica bien.</i>	

Sección 1: EL PÚBLICO

Conoce a tu público y crea empatía.

Entender el poder del público	3
<i>El destino de tu idea está en tus manos.</i>	

Segmenta al público	7
<i>Céntrate en lo más importante.</i>	

Presentaciones claras y concisas para los altos directivos	11
<i>Ante sus ajustadas agendas, ayúdales a tomar decisiones importantes.</i>	

Conoce a tu público	15
<i>Es más fácil convencer a un conocido.</i>	

Define cómo cambiarás a tu público	19
<i>¿Qué quieres que creen? ¿Cómo quieres que actúen?</i>	

Encuentra puntos en común	21
<i>Utiliza la empatía para que tu mensaje cale entre el público.</i>	

Sección 2: EL MENSAJE

Genera un contenido persuasivo.

Define tu gran idea	27
<i>Deja claro tu punto de vista y qué hay en juego.</i>	
Crea el contenido que respalde tu gran idea	29
<i>En una tormenta de ideas, más es más.</i>	
Anticípate a la resistencia	33
<i>Plantéate los puntos de vista contrarios.</i>	
Amplifica tu mensaje a través del contraste	37
<i>Crea tensión y resuélvela.</i>	
Consigue una llamada a la acción efectiva	39
<i>¡A por ello!</i>	
Elige tus mejores ideas	43
<i>Criba y filtra.</i>	
Organiza tus pensamientos	47
<i>Esboza tu presentación con títulos de diapositiva claros, activos e interrelacionados.</i>	
Equilibra el atractivo analítico y el emocional	51
<i>Se creíble cuando intentes persuadir a la gente.</i>	
Deshazte del argot	55
<i>¿Hablas lo suficientemente claro para pasar «el test de la abuela»?</i>	

Crea frases con gancho	59
<i>Las frases buenas se repiten, se «tuitean» y se tienen en cuenta.</i>	

Sección 3: LA HISTORIA

Utiliza los principios y la estructura del discurso narrativo para captar la atención del público.

Aplica los principios del discurso narrativo	63
<i>Haz que tus presentaciones calen.</i>	
Crea una estructura sólida	65
<i>Los principios de la narración generan un buen marco discursivo.</i>	
Crea el planteamiento	67
<i>Establece una brecha entre lo que es y lo que podría ser.</i>	
Desarrolla el nudo	71
<i>Crea la tensión entre lo que es y lo que podría ser.</i>	
Crea un desenlace impactante	73
<i>Narra un final feliz.</i>	
Añade una carga emocional	75
<i>Las decisiones no se toman sólo a partir de datos concretos.</i>	
Utiliza las metáforas para conectar	81
<i>Con imágenes potentes te ganarás a tu público.</i>	
Crea algo que recuerden para siempre	83
<i>Consigue que se lleven tu gran idea a casa.</i>	

Sección 4: LOS MEDIOS

**Identifica la mejor manera
de comunicar el mensaje.**

Elige el medio más adecuado para tu mensaje 91

Un Power Point no siempre es la mejor solución.

**Saca el máximo partido a los programas
de software** 95

No solo sirven para montar diapositivas.

**Determina la duración correcta
de tu presentación** 99

*Distribuye el tiempo de modo que mantenga
a la audiencia atenta.*

Persuade más allá del escenario 103

*Comunica antes, durante y después de
la presentación.*

Comparte el escenario 107

*Combinar la presencia de expertos y de
diferentes soportes o formatos mantiene
el interés del público.*

Sección 5: LAS DIAPOSITIVAS

**Conceptualiza y simplifica
la presentación de la información.**

Piensa como un diseñador 111

*Los elementos visuales han de transmitir
claramente su significado.*

**Crea diapositivas que la gente pueda
«captar» en tres segundos** 113

¿Pasan la «prueba del vistazo»?

Elige el tipo apropiado de diapositiva	119
<i>Hay vida más allá de las viñetas.</i>	
Desarrolla secuencialmente una idea por diapositiva	125
<i>Planifica antes de generar contenido.</i>	
Evita tópicos visuales	129
<i>Crea diapositivas originales.</i>	
Organiza al detalle los elementos de cada diapositiva	131
<i>Haz que los elementos visuales sean fáciles de procesar.</i>	
Expresa los datos de manera clara	139
<i>Haz hincapié en lo importante, elimina el resto.</i>	
Convierte tus ideas en diagramas	145
<i>Utiliza diversas formas para exponer las relaciones entre elementos.</i>	
Emplea el número adecuado de diapositivas	151
<i>Valora tu situación antes de crear las diapositivas.</i>	
¿Cuándo incluir animaciones?	155
<i>... y ¿cuándo no?</i>	

Sección 6: LA HORA DE LA VERDAD

Transmite la presentación de forma auténtica.

Ensaya bien tu material	159
<i>Prepárate para resolver imprevistos y conecta al máximo con tu público.</i>	

Conoce la sala y el programa	163
<i>Ten el control siempre que puedas.</i>	
Prevé posibles fallos técnicos	167
<i>Hay alta probabilidad de que algo falle.</i>	
Gestiona tu pánico escénico	171
<i>Algunos ejercicios pueden calmar tus nervios.</i>	
Dale un tono adecuado a tu charla	173
<i>Nunca tendrás una segunda oportunidad para dar una primera impresión.</i>	
Sé tú mismo	177
<i>Siendo auténtico conectarás con los demás.</i>	
Comunica con tu cuerpo	181
<i>La expresión física es una potente herramienta.</i>	
Comunica con tu voz	185
<i>Genera contrastes y énfasis</i>	
Haz que tus historias cobren vida	187
<i>Cuando las cuentes, vuelve a vivirlas.</i>	
Trabaja de manera eficaz con tu intérprete	191
<i>Ten en cuenta la química, el ritmo y cómo calará tu mensaje en términos culturales entre tu público.</i>	
Aprovecha al máximo la ronda de preguntas y respuestas	195
<i>Planifica, planifica, planifica.</i>	
Acércate al público que te sigue en la red	199
<i>Cruza las barreras tecnológicas.</i>	

Mantén el interés de tus oyentes en línea	203
<i>Planifica multitareas que mantengan su atención.</i>	

Haz que fluyan tus presentaciones en línea	207
<i>Emplea esta lista de verificación para reducir los percances.</i>	

Sección 7: LA REPERCUSIÓN

Mide —y aumenta— el impacto de tu presentación en el público.

Construye relaciones a través de las redes sociales	213
<i>Conecta con los usuarios para que ellos conecten bien con tus ideas.</i>	

Difunde tus ideas mediante las redes sociales	219
<i>Facilita la conversación en línea.</i>	

Valora si has conectado o no con las personas	223
<i>Reúne valoraciones de tu charla en tiempo real o a posteriori.</i>	

Haz un seguimiento tras tu charla	229
<i>Haz que sea fácil poner en práctica tus ideas.</i>	

Índice	233
---------------	------------

Introducción

Si voy a hablar diez minutos, necesito una semana para prepararme; si son quince minutos, tres días; si es media hora, dos días; si es una hora, estoy listo ahora.

Woodrow T. Wilson

Vivimos en la cultura de la inmediatez. Escribes un correo y lo envías. Escribes una entrada para el blog y la subes. Improvisas un par de diapositivas y las presentas.

Pero es justo en la elaboración y la reelaboración —en la repetición y el ensayo— donde surge la excelencia.

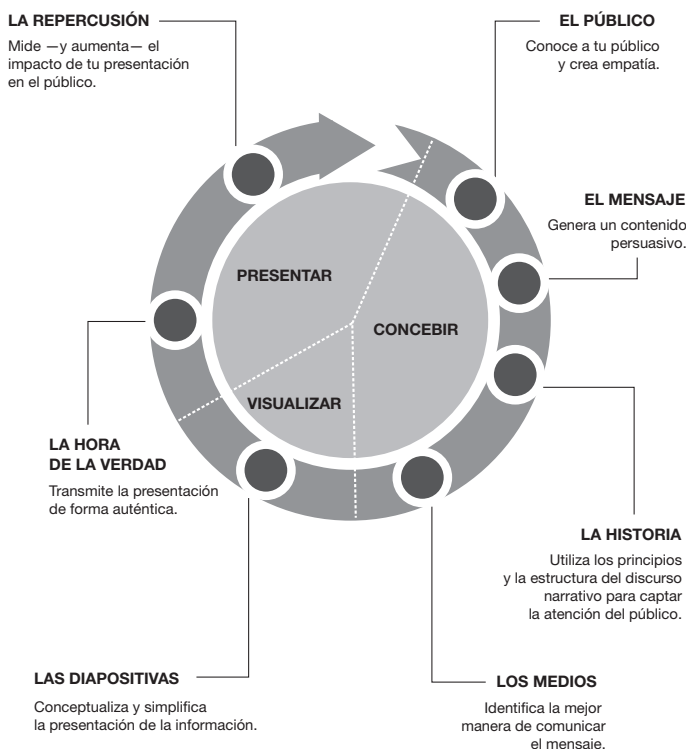
Teniendo tantas cosas importantes que hacer, ¿para qué vas a preocuparte por ser un buen comunicador? Porque te ayudará a *hacer todas esas cosas*.

Así que, aunque vayas a dar una charla breve, no escatimes esfuerzos en su preparación mientras concibes, visualizas y presentas el mensaje. De hecho, lleva más tiempo planificar una presentación corta, en la que hay

que comunicar un par de ideas, que una de una hora (véase el gráfico I-1). Y anota todo aquello que te ayude a ser más eficaz la próxima vez.

GRÁFICO I-1

Planificación de una presentación



Desde 1990, he dirigido una empresa especializada en escribir y planificar presentaciones; después, yo misma he dado el salto a la palestra. Este libro contiene los conocimientos que he adquirido después de asesorar a otros oradores y de dar mis propias charlas. Y, por supuesto,

yo también he pasado vergüenza en algunos momentos; muchos de ellos los podría haber evitado con una planificación previa: proyectar la presentación que no era, pasearme por el escenario con la camisa metida en la ropa interior, o hacer una presentación horrible ante ejecutivos de una empresa valorada en ocho mil millones de dólares por no haber llevado a cabo la investigación necesaria —y que, como consecuencia, me expulsaran de las siguientes reuniones—. La experiencia es una maestra muy dura.

También he aprendido mucho de los éxitos. Cuando el público ve que te has preparado a conciencia, que te preocupas de sus necesidades y que valoras su tiempo, querrán conectar contigo y apoyarte. Harás que acepten tus ideas y conseguirás los recursos para llevártelos a tu terreno. Cerrarás más acuerdos, te ganarás la confianza de los que mandan y aumentarás tu influencia. En resumen, llegarás más lejos en tu empresa y en tu carrera.

Agradecimientos:

- La maravillosa Lisa Burrell, quien editó este desastre para que fuera coherente.
- Todo el equipo de Duarte, que me ha apoyado con los casos prácticos.
- Los miembros del universo Twitter que respondieron a mis preguntas: @annzerega, @caddguru, @carolmquig, @catiehargrove, @charlesgreene3, @ckallaos, @conniewinch, @iamanshul, @karlparry, @managebetternow, @matthewmccull, @moniquemaley, @mpacc, @speakingtall y @zupermik.

Sección 1

El público

Diseñar una presentación sin tener al público en mente es como escribir una carta de amor y encabezarla con «a quien corresponda».

Ken Haemer,

Directivo de AT&T, empresa especializada en presentaciones

Entender el poder del público

Cuando entras en una sala en calidad de orador, es fácil sentirse en una posición de poder: estás situado delante del público, quizás en un escenario elevado, y la gente viene a escucharte. Pero, en realidad, tú no eres la estrella del espectáculo: el protagonista es tu público.

¿Por qué? Porque la gente a la que te diriges decidirá si tu mensaje se propaga o se extingue, simplemente aceptándolo o rechazándolo. Tú necesitas más a la gente de lo que la gente te necesita a ti y, dado que tiene ese control, es crucial que seas humilde en tu enfoque. Utiliza sus deseos y objetivos como filtro de todo lo que quieras presentar.

Los oradores tienden a ser egocéntricos. Tienen mucho que decir, quieren decirlo bien y no tienen mucho tiempo para prepararse. Esta presión les hace olvidar la importancia de su audiencia. Es probable que un orador egocéntrico se limite a describir una nueva iniciativa y a explicar qué se debe hacer, resumiéndolo todo en cómo y cuándo hacerlo, y el presupuesto necesario. Después —y si el público tiene suerte— expondrá una diapositiva final sobre

«por qué es importante». Este formato de presentaciones lo que realmente comunica es: «Te pago por hacer esto, así que ¡hazlo!». El orador está tan absorto por el encargo que le han hecho que se olvida de comunicar aquello que la gente necesita oír para sentirse implicada.

Durante unos minutos ponte en la piel de tu público. Explícale por qué la iniciativa es tan importante para ellos y para la empresa, qué factores internos y externos la hacen necesaria y por qué su apoyo es fundamental para tener éxito. Sí, puedes ir al grano, pero déjales bien claro el destacado rol que ellos desempeñan, en lugar de exponerles una anodina lista de cosas que hacer.

Si bien las presentaciones y el público varían, hay un factor fundamental que permanece: el público ha venido a ver qué puedes hacer por ellos, no lo que ellos tienen que hacer por ti. Así que trata al público como al «héroe» de la historia, y a ti mismo como al narrador que les ayuda a verse en ese papel, de modo que entiendan tu idea y quieran apoyarla.

Piensa en Yoda, un clásico ejemplo de mentor sabio y humilde. En las películas de *Star Wars* le da al héroe, Luke Skywalker, un regalo especial —una mayor comprensión de la «fuerza»—, le entrena para usar una herramienta mágica —la espada láser— y le ayuda en su lucha contra el Imperio.

Como Yoda y otros mentores mitológicos, los oradores deberían:

- **Dar al héroe un regalo especial:** proporciona a las personas unos conocimientos que les ayuden a mejorar sus vidas. A lo mejor, enseñarás una nueva

y emocionante forma de competir en el mercado a los altos directivos de tu empresa, o quizá mostrarás un gran ahorro de tiempo y dinero a esos potenciales clientes que están en la sala.

- **Enseñar al héroe a usar la herramienta «mágica»:** aquí es donde las personas del público aprenden una nueva habilidad o cambian de mentalidad gracias a ti: algo que ayude a alcanzar sus objetivos *y también* los tuyos.
- **Ayudar al héroe a «desatascarse»:** sería ideal que se te ocurriese una idea o una solución que ayude al público a salir de una situación difícil o dolorosa.

Por ejemplo, si te estás preparando para el lanzamiento de un nuevo servicio, dale a tu equipo una hoja de ruta clara (herramienta) y la promesa de atraer a más consultores para formarlos y que os ayuden (regalo) y describe cómo todo esto les ayudará a enfrentarse al desafío que tienen por delante.

Segmenta al público

Si visualizas al público como una masa homogénea de personas sin rostro, te costará mucho establecer una conexión con ellos e incitarlos a actuar; mejor piensa en ellos como si fueran una fila de individuos que están esperando para mantener contigo una conversación personal.

Normalmente, el público es una mezcla de personas —individuos con distintos papeles, diferentes niveles de autoridad y de toma de decisiones, de diversas partes de la empresa—, y cada una de ellas necesita escuchar tu mensaje por distintas razones. Decide qué subgrupo es más importante para ti y céntrate en sus necesidades cuando desarrolles la presentación.

Cuando divides al público ten en cuenta las siguientes características:

- **Políticas:** poder, influencia, proceso de toma de decisiones.
- **Demográficas:** edad, educación, etnia, sexo y geografía.