

LUIS PUCHOL  
LUIS PUCHOL PLAZA

# HABLAR EN PÚBLICO

Nuevas técnicas y recursos  
para influir a una audiencia  
en cualquier circunstancia

Quinta Edición

Dibujos de Carlos Ongallo



Quinta edición, 2017

©Luis Puchol y Luis Puchol Plaza, 2017

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos

Internet: <http://www.editdiazdesantos.com>

E-mail: [ediciones@diazdesantos.es](mailto:ediciones@diazdesantos.es)

ISBN: 978-84-9052-054-3

Depósito Legal: M-5446-2017

Fotocomposición: P55 Servicios Culturales

Diseño de cubierta: Carlos Ongallo. Dibujos: Carlos Ongallo

Printed in Spain - Impreso en España

# Índice

---

<b>Introducción .....</b>	<b>XIII</b>
Estructura de la obra .....	XVI
Agradecimientos .....	XVII
<b>Capítulo I. ¿Quién? Usted, el orador .....</b>	<b>1</b>
• Usted, el orador .....	3
– Autoconfianza .....	6
– Hablar solo de lo que se sabe .....	7
– Tener claro el objetivo que se persigue .....	8
– Preparar a fondo lo que se quiere decir .....	8
– Estudiar las necesidades, deseos y características de la audiencia .....	9
• Distintas situaciones en que usted puede actuar como orador .....	10
• Otras posibilidades de hablar en público .....	19
– El presentador .....	19
– El moderador .....	25
– El presidente .....	28
<b>Capítulo II. ¿Qué? El discurso .....</b>	<b>29</b>
• La estructura .....	31
• El inicio .....	36
• La conclusión o cierre .....	38
• El estilo .....	42
• El silencio .....	51
• Las transiciones .....	54
• Hablar en otros idiomas o en otros países .....	56
<i>Un cuento árabe español</i> .....	60
• Las anécdotas .....	63

• Los chistes.....	66
<i>Un chiste sobre chistes</i> .....	69
• Cómo contar historias .....	69
• Las interrupciones .....	72
<b>Capítulo III. ¿A quién? Los asistentes .....</b>	<b>79</b>
• Los asistentes .....	81
• Atentos y benevolentes .....	86
– Atentos .....	86
– Benevolentes .....	87
• El aplauso .....	90
• La claqué .....	92
• La pérdida de la atención .....	93
• La personalización .....	96
• Las preguntas .....	100
<b>Capítulo IV. ¿Para qué? Los objetivos.....</b>	<b>107</b>
• Los objetivos .....	109
• Persuasión lógica y emocional .....	114
<b>Capítulo V. ¿Cómo? Preparación y pronunciación del discurso .....</b>	<b>125</b>
• La voz.....	127
– Voz débil, inaudible.....	129
– Voz ronca o chillona.....	129
– Voz nasal .....	130
– Excesiva velocidad.....	130
– Pronunciación y acentos locales.....	131
<i>La próxima vez que tenga usted que hablar en público, recuerde estas sencillas normas</i> .....	132
• Leer .....	135
– El escrito que tiene que ser leído.....	136
– La preparación previa.....	137
– La lectura.....	137
• La comunicación no verbal .....	138
• La preparación.....	151
– Elegir y delimitar el tema .....	152
– Madurar la idea .....	153
– Seleccionar los objetos .....	154
– Haga acopio de información .....	154

– Seleccionar la información.....	155
– Buscar refuerzos para cada uno de sus argumentos .....	156
– Ensayar, ensayar, ensayar.....	157
– Prepararse para lo imprevisible.....	158
• Las fichas o notas del conferenciante.....	159
• Los nervios.....	163
<b>Capítulo VI. ¿Cuándo y dónde? El tiempo y el espacio ..</b>	<b>169</b>
• Uso del tiempo .....	171
– Brevedad .....	171
– Ajuste del discurso al tiempo disponible .....	172
– Puntualidad para empezar y puntualidad para terminar .....	174
• Uso del espacio .....	175
– Algunas disposiciones clásicas .....	176
• Fallos de organización.....	181
<i>Mi propia lista de comprobación .....</i>	<i>183</i>
<b>Capítulo VII. ¿Con qué? Medios para apoyar el discurso..</b>	<b>187</b>
• Documentación .....	189
• Medios audiovisuales.....	192
• ¿Porqué utilizar medios o ayudas audiovisuales?.....	195
– Cuando se utilizan bien, los medios audiovisuales en las presentaciones... ..	195
– Cuando los medios audiovisuales no se seleccionan acertadamente, o no se utilizan convenientemente.....	196
• Los medios tradicionales.....	197
– Pizarra blanca .....	197
– Flip chart o rotafolios .....	198
– Retroproyector.....	199
– Proyector de diapositivas .....	199
• Los medios actuales .....	200
– Videoproyectores multimedia .....	200
• El material de paso.....	201
– Diapositivas fotográficas.....	201
– Vídeo .....	202
– Proceso de creación de diapositivas .....	206

– Charla por Skype o Face Time .....	208
– Perder el miedo a la cámara .....	207
– Cuidar nuestro aspecto .....	208
<b>Capítulo VIII. Presentaciones para altos directivos.....</b>	<b>215</b>
• Introducción .....	217
• Los ponentes son varios: el equipo presentador.....	218
– Los roles de los miembros del equipo y la puesta en escena .....	219
– El presentador y maestro de ceremonias .....	220
– Los ponentes expertos .....	222
– El resto del equipo.....	223
• Los medios tradicionales: el libro encanutillado.....	223
• Presentación en otro idioma que el del ponente y/o de la audiencia.....	228
• Presentaciones en condiciones adversas .....	232
– Cuando los tiempos se acortan .....	232
– Cuando su audiencia (o la persona clave) no está presente: el elevador <i>pitch</i> y el <i>ristretto</i> .....	233
– Cuando el ponente (o sea, usted) es el que no se presenta .....	234
– Cuando no hay material para presentar .....	235
– Cuando su ponencia es por escrito o el email para consejeros y acompañantes.....	236
• Tocar la tecla correcta: <i>know your audience (KYA)</i> ....	237
<b>Anexo. Introducciones, rompehielos, conclusiones, anécdotas y citas para sus charlas.....</b>	<b>241</b>
• Introducción .....	243
• Aperturas .....	245
• Aperturas para ocasiones especiales .....	254
• Situaciones diversas .....	258
• Chistes .....	260
• Ríase de sí mismo .....	271
• Conclusiones .....	274
<b>Acerca de los autores .....</b>	<b>279</b>

# Introducción

---

*Al terminar mis estudios había aprendido  
muchas cosas menos cuatro:  
no sabía leer, no sabía hablar,  
no sabía escuchar, y tampoco sabía escribir.*  
(Alguien que prefiere no ser citado por su nombre,  
a lo mejor yo mismo).

*Vir bonos dicendi peritos.*  
(El varón virtuoso es hábil con las palabras).

QUINTILIANO.

La frase de Quintiliano con que se abre este apartado nos indica que el orador debe ser, ante todo, virtuoso, es decir, una buena persona. Yo supongo que usted que me está leyendo lo es, por lo que ya tenemos lo fundamental para hacer de usted un excelente orador. Y esto es así porque el malvado, por muy bien que maneje los recursos oratorios, falla siempre ante la llamada *prueba ética*. Es decir, le falta la credibilidad.

Con frecuencia oímos decir de un político, abogado, conferenciante...: *Fulano tiene un pico de oro*. O bien lo contrario: *Mengano no es un buen orador*. Tal parece que el hablar en público –porque eso y no otra cosa es ser orador– fuera un don innato, una ciencia infusa que algunos pocos escogidos poseen y todos los demás envidian.

Sin negar que haya personas que pueden tener unas condiciones de partida superiores a las de otros, a ser orador se aprende, como se aprende casi cualquier otra cosa. Demóstenes, gran orador de la Antigüedad griega, era tartamudo y su vocecilla carecía de vigor y energía. Pues bien, la tradición nos refiere cómo se llenaba la boca de gujarros e iba a ensayar sus discursos a orillas del mar, allí donde el ruido de las olas era más fuerte, hasta que su voz se robusteció y desapareció todo resto de tartamudez.

¿Diremos que Demóstenes nació orador, o más bien que *se lo curró* a fondo para serlo?



Todos podemos ser oradores efectivos si ponemos empeño en ello, aunque quizás ni usted ni yo alcancemos jamás la elocuencia inspirada que conmueve los corazones hasta las lágrimas y persuade a los más recalcitrantes, cosa que, por mi parte, ni siquiera pretendo. Lo que sí puedo asegurarle es que si usted necesita utilizar la palabra en público, tanto si es vendedor, profesor, directivo de empresa, político, sindicalista, presidente de una asociación de vecinos o conferenciante, como si sencillamente tiene que realizar presentaciones orales como parte de su trabajo, este libro le puede ayudar a conseguir sus objetivos (que eso significa ser eficaz), con un poco de atención y de colaboración por su parte.

Aristóteles, autor de la *Retórica*, en el siglo IV antes de Cristo, enunció las condiciones que debe reunir el orador, que son la prudencia, la virtud y la benevolencia.

Por su parte, Monroe y Ehninger indican que quien pretenda hablar en público debe ser *íntegro, dominar el tema del que habla, tener confianza en sí mismo y adquirir unas destrezas*, perfectamente alcanzables para quien de verdad se lo proponga.

Usted es el orador, y yo estoy aquí para ayudarle a mejorar sus habilidades.

No importa si usted se dirige a una audiencia para venderles un cachivache doméstico, solicitar su voto para un candidato, presentar un proyecto de reforma de un edificio, dar una conferencia sobre un tema cultural, pronunciar la lección inaugural del curso académico, dar la despedida en el transcurso de una cena-homenaje a un directivo que se jubila, presentar una comunicación o ponencia en un congreso profesional, luchar por persuadir a los asistentes a un mitin político o sindical para que otorguen su voto a una lista determinada, impartir una sesión en un curso de formación dirigido a los nuevos empleados...

En todos los casos anteriormente citados y en otros muchos que usted mismo puede agregar a la lista, nos encontramos con unos rasgos comunes a todos ellos:

- usted es la persona que tiene que dirigir la palabra;
- usted se enfrenta a una audiencia cautiva compuesta por un número variable de personas;
- para ello usted ha preparado una charla, conferencia, demostración, presentación o como quiera usted llamarla;
- con su charla usted pretende varias cosas: quedar bien, ser escuchado, ser comprendido e influir sobre el comportamiento futuro de la audiencia.

Las páginas siguientes le ayudarán a preparar y pronunciar, charlas efectivas, así como a elaborar y utilizar material audiovisual de apoyo.

Estas enseñanzas le servirán fundamentalmente para dirigirse oralmente e influir sobre una audiencia cautiva, pero también le serán útiles para otro tipo de situaciones, como pueden ser:

- tener que improvisar unas palabras tras una cena de negocios;
- hablar convincente y persuasivamente a una o varias personas en situaciones tales como una venta, formular o atender una reclamación, intentar persuadir a un agente de tráfico (¡o a un inspector de Hacienda!) de que realmente no hemos cometido la falta que nos achaca, y en otras variadas interacciones personales.

## ESTRUCTURA DE LA OBRA

Los tratados clásicos de moral, para valorar la bondad o malicia de los actos libres en relación con las normas, formulaban siete preguntas, cuya respuesta permitía analizar la conducta humana. Estas preguntas eran:

- ¿Quién lo hizo?
- ¿Qué hizo?
- ¿A quién?
- ¿Para qué lo hizo?
- ¿Cómo lo hizo?
- ¿Cuándo y dónde lo hizo?
- ¿Con qué medios o instrumentos?



Este libro está estructurado en siete capítulos y un anexo.

Los siete capítulos pretenden dar respuesta a las siete preguntas precedentes. En ellos vamos a hablar de la persona que tiene que dirigirse a una audiencia (*quién*), del discurso (*qué*), del auditorio (*a quién*) de la finalidad del discurso (*para qué*), del modo de preparar y pronunciar un discurso (*cómo*), del uso y disposición del espacio y el tiempo (*dónde y cuándo*), y de los medios audiovisuales y de la documentación entregada a los asistentes (*con qué*).

En esta 5ª edición hemos añadido un nuevo capítulo del que es autor Luis Puchol Plaza, y que lleva por título *Presentaciones para altos directivos*.

El Anexo se titula: *Introducciones, rompehielos, conclusiones, anécdotas y citas para sus charlas*, y pretende reunir una serie de ejemplos y recomendaciones que usted puede encontrar de utilidad para emplear en diversas situaciones.

Este libro está estructurado en siete capítulos y un anexo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi buen amigo Carlos Ongallo, profesor universitario y excelente ilustrador, quien, como en otras publicaciones mías, ha creado los dibujos humorísticos que ilustran este libro.

A Jesús Martínez del Vas, arquitecto e historietista, que me ha autorizado a reproducir las tiras cómicas que figuran en las páginas 11, 20 y 21.



# Capítulo I

## ¿Quién? Usted, el orador

---

### **SUMARIO:**

- Usted, el orador.
  - Autoconfianza.
  - Hablar solo de lo que se sabe.
  - Tener claro el objetivo que se persigue.
  - Preparar a fondo lo que se quiere decir.
  - Estudiar las necesidades, deseos y características de la audiencia.
- Distintas situaciones en que usted puede actuar como orador.
- Otras posibilidades de hablar en público:
  - El presentador.
  - El moderador.
  - El presidente.



## USTED, EL ORADOR

*All the great speakers were bad speakers at first.*  
(Todos los grandes oradores empezaron siendo malos oradores).

EMERSON: *Power*.

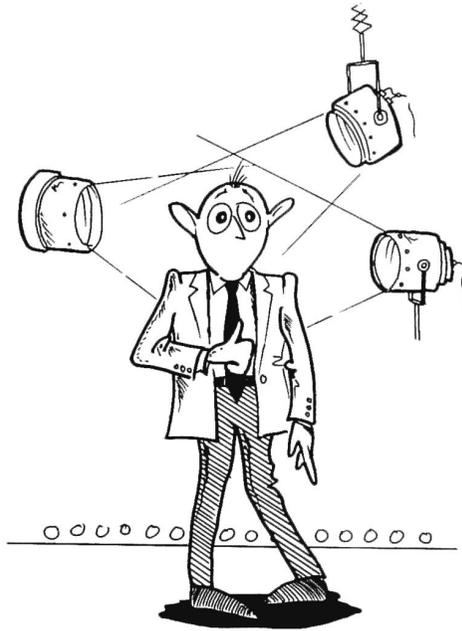
No hace muchos años existía la costumbre en España de que cuando alguien tenía que hacer uso de la palabra ante una audiencia comenzara con la muletilla: *Señoras y señores: yo no soy orador, y si me he decidido a hacer uso de la palabra...* Con esta horrorosa introducción, hoy felizmente desterrada, el que hablaba invocaba la indulgencia del auditorio y trataba de predisponerlo a su favor, pidiendo que dispensaran su falta de dominio de la oratoria.

Fórmulas semejantes a estas existían en otros idiomas. Por ejemplo, los anglosajones solían decir: *Unaccustomed as I am to public speaking...*

El mismo Shakespeare, en uno de los dos monólogos más conocidos de sus obras<sup>1</sup> pone en boca de Marco Antonio, cuando se dirige a los romanos en el elogio fúnebre a César, las siguientes palabras:

---

<sup>1</sup> El otro es el célebre *to be or not to be*.



*I am no orator, as Brutus is:  
But as you know me all, a plain blunt man<sup>2</sup>*

Estas y parecidas expresiones parecían significar que había dos clases de personas: los oradores, que poseían un don especial para hablar en público; y el resto de los mortales, que carecían de ese don. Nada más lejos de la realidad. Como ya nos previene Quintiliano, *nascuntur poetas, fiunt oratores*; es decir, los poetas nacen, pero los oradores se hacen.

Si usted quiere o tiene que dirigirse a una audiencia, no espere a que le baje de lo alto una gracia especial para hablar correcta, elegante y efectivamente. Se puede aprender a hablar en público, como se puede aprender a hacer casi cualquier otra cosa, y además es uno de los aprendizajes más *agradecidos* que hay. En primer lugar, por la rapidez con que se aprecia el progreso obtenido y, en segundo lugar, por las gratificaciones de toda índole que esta nueva

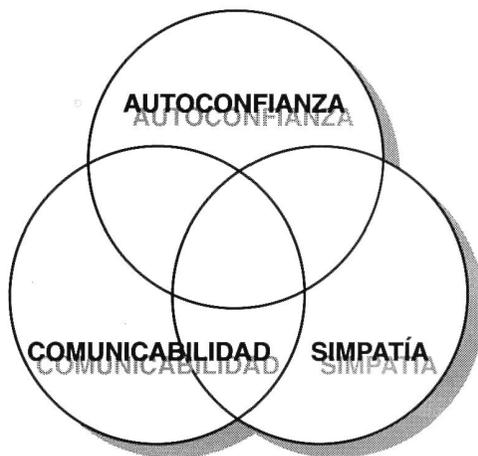
<sup>2</sup> “No soy orador como lo es Bruto, sino un hombre sencillo, como todos sabéis”.

habilidad le proporcionará, tanto si la ejercita en el medio académico, político, empresarial, asociativo, religioso, o cualquier otro.

No sé si usted que me está leyendo es un hombre o una mujer; joven o de más edad; estudiante o profesor; ingeniero o político; sacerdote, abogado, enfermera, trabajador social... El caso es que usted ha pedido, o ha aceptado, o le han *embarcado* para que se dirija oralmente a una audiencia para presentar un proyecto, solicitar un donativo, convencer a los circunstantes de que voten a un determinado partido, enseñar técnicas de autocuidados a diabéticos, etc. Es decir, que usted es *el orador* (o *la oradora*), la persona que durante unos minutos va a dirigir la palabra a una audiencia cautiva con el fin de influir de algún modo en su comportamiento futuro.

Su éxito o fracaso hablando en público depende fundamentalmente de tres cosas:

- De su nivel de seguridad en sí mismo; de su autoconfianza.
- De su habilidad para comunicarse oral y gestualmente.
- De la confianza y simpatía que sepa usted suscitar
- en su audiencia.

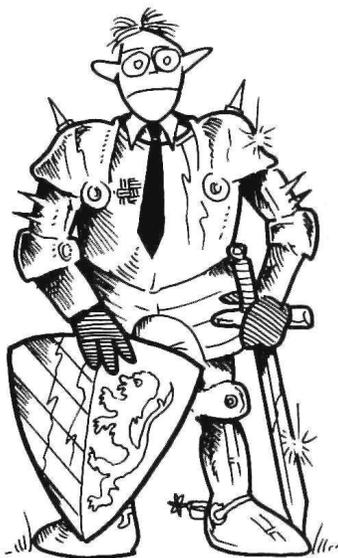


## Autoconfianza

*Was du selbst glaubst, glaubt dir jeder.*  
(Cada uno cree de ti lo que tú mismo crees).

FEUCHTERSILEBEN: *Aphorismen.*

Es posible que esté un poco nervioso o preocupado por tener que hablar en público: el ponerse en pie en medio de un grupo de desconocidos (y si son conocidos, mucho peor) siempre incomoda un poco. De nada vale el reflexionar que usted va a hablarles de cosas que conoce bien (*¡al fin y al cabo por eso me lo han encargado a mí y no a otro!*): el *miedo escénico* es algo que todos los actores conocen bien, y no crea usted que solo los novatos se ponen nerviosos. Hasta los actores más veteranos sienten en las noches de estreno ese vacío debajo del esternón que se nos pone a todos cuando tenemos que afrontar lo desconocido.



Pero el miedo escénico, los nervios, la ansiedad, no son más que manifestaciones de nuestra inseguridad. ¿Sabe usted cómo desapa-

rece la inseguridad de un modo radical? Sencillamente aplicando las cuatro normas que le indico a continuación:

- Hablar solo de lo que se sabe.
- Tener claro el objetivo que se persigue.
- Preparar a fondo lo que se quiere decir.
- Estudiar las necesidades, deseos y características de la audiencia.

### **Hablar solo de lo que se sabe**

*When you have nothing to say, say nothing.*  
(Si no tienes nada que decir, no digas nada).

COLTON: *Lacon, I, 183.*

Recuerde cuando usted era estudiante y llegaba la temida fecha del examen final. Los nervios, ya se sabe, son de rigor en esas circunstancias y todos los estudiantes están más o menos afectados por ellos, pero compare el estado de ánimo de los que han estudiado a fondo la materia con aquellos que llevan la asignatura *prendida con alfileres*.

Ciertamente, hablar de lo que solo se conoce a medias es una experiencia de lo más desagradable. Por ello le recomiendo que hable usted solo de lo que conozca suficientemente bien.

La preparación de un orador no termina nunca. Hay que conocer lo que se dice y, además, poner los conocimientos al día mediante la lectura de libros y artículos, asistencia a congresos del tema de que se trate, conversaciones formales o informales con otros profesionales, etc.

## Tener claro el objetivo que se persigue

*Ignoranti, quem portum petat, nullus suus ventus est.*  
(No hay buen viento para el que no sabe a qué puerto va).

LUCIO ANNEO SÉNECA.

Básicamente, toda charla, clase magistral, conferencia, sermón, arenga, presentación, etc., tiene dos propósitos principales: *informar* y *persuadir*. Según el tipo de comunicación de que se trate predomina un objetivo o el otro.

Existe un tercer objetivo posible: el de distraer o *divertir*. Por ejemplo, la actuación de un humorista es una muestra casi pura de este propósito.

Cuando usted empiece a hablar, incluso antes, cuando prepare su discurso, debe tener constantemente presente qué pretende conseguir con ello, y ha de poner todo su empeño y aplicar todos sus esfuerzos en esa dirección.

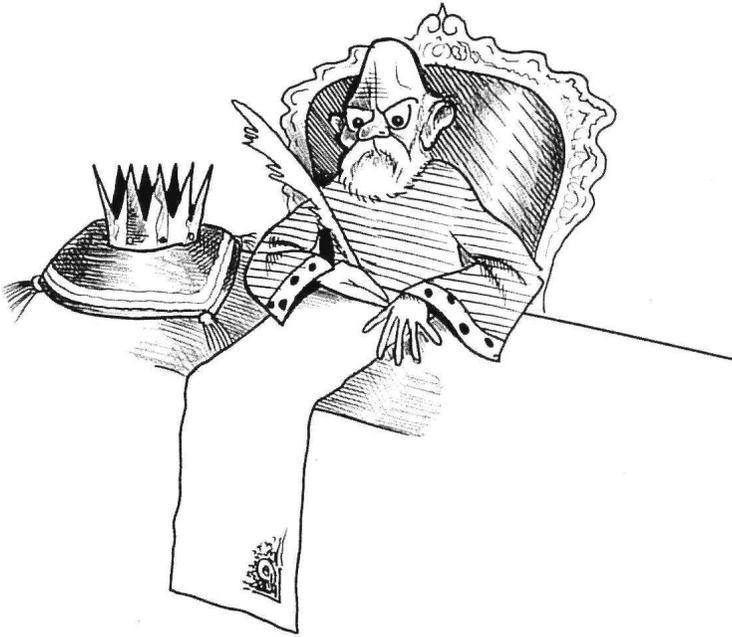
## Preparar a fondo lo que se quiere decir

*On s'attend tout, et on est jamais préparé à rien.*  
(Sabemos que puede suceder cualquier cosa,  
y no nos preparamos para nada).

MME SWETCHINE: *Morceaux Choisis*, 8.

Como se decía anteriormente, es fundamental para experimentar un sentimiento de autoconfianza el conocer bien aquello de lo que se va a hablar. Pero una cosa es conocer suficientemente lo que se va a decir (se puede aprender un tema que no se domina y repetirlo como un papagayo) y otra cosa muy distinta es encontrarse en condiciones de responder a las preguntas que en el coloquio que inevitablemente sigue a toda charla o presentación, nos puedan plantear.

Por consiguiente, no deje nada al azar del momento y *haga sus deberes en casa*. Este *hacer los deberes* implica ponerse en el lugar de la audiencia y buscar respuesta para las preguntas que es previsible que nos formulen.



## **Estudiar las necesidades, deseos y características de la audiencia**

*Cuando vayas a pescar, no pongas en el anzuelo lo que te gusta a ti, sino lo que le gusta al pez.*

ANÓNIMO.

Hablar en público significa practicar la empatía, ponerse en el lugar de las personas que van a asistir al acto y hablarles acerca de las cosas que les gustan y les interesan en el lenguaje que ellos puedan comprender, proponiendo soluciones válidas para resolver sus problemas.

En las campañas políticas los candidatos repiten en cada lugar prácticamente el mismo discurso, pero lo modulan en función de la audiencia a la que se dirigen. En Galicia les hablan de la pesca

y en Baleares del turismo. A los mayores, de las mejoras que van a introducir en la pensión de jubilación, y a los matrimonios jóvenes de los cambios inminentes en materia de educación de los hijos. A los desempleados les anuncian la creación de nuevas empresas, a los empresarios la reducción de los impuestos, y a los jóvenes la creación de empleo juvenil.

En todos los casos persiguen lo mismo: conseguir el voto de la audiencia, pero a cada cual le hablan de los temas que le interesan en el lenguaje más apropiado para ellos.

## **DISTINTAS SITUACIONES EN QUE USTED PUEDE ACTUAR COMO ORADOR**

*Buen ejemplo nos da Naturaleza,  
que por tal variedad tiene belleza.*

LOPE DE VEGA: *Arte nuevo de hacer comedias.*

Usted puede pronunciar un discurso en multitud de ocasiones, entre las que le destaco las más frecuentes:

- Discurso de defensa de tesis o de proyecto fin de carrera.
- Conferencias.
- Mesa redonda.
- Debates.
- Ponencia o comunicación a un congreso, simposio, jornadas, semanas, encuentros...
- Exposición.
- Discursos de circunstancias:
  - de apertura y clausura de curso,
  - de entrega de premios o diplomas,
  - de inauguración de establecimientos comerciales,
  - de admisión de un nuevo miembro en una Academia, corporación, etc.,
  - de elogio fúnebre,
  - de bodas,

- de primera misa,
- de celebración de bodas de plata, de oro.
- de homenaje,
- de jubilación,
- de sobremesa (brindis).
- Presentación de oradores.
- ...



*Discurso de apertura de curso*

Los discursos de *defensa de tesis de doctorado o de proyectos fin de carrera* constituyen una exposición académica sumamente formal en la que el doctorando, en un espacio de tiempo limitado marcado por el tribunal, que suele ser de unos veinte minutos o media hora, resume su trabajo. Se suele pronunciar de pie, tras un *rostrum*, y las palabras primeras, dirigidas al presidente del tribunal son: *Con su venia, señor (o señora) presidente*. A continuación el doctorando, que puede servirse de ayudas audiovisuales (proyección de diapositivas, vídeo o presentación electrónica en pantalla), realiza una exposición que suele seguir el siguiente orden:

- Palabras de agradecimiento a la universidad, facultad o escuela, departamento, al director de tesis, al ponente en su caso y quizás a alguna persona o institución que haya facilitado de manera extraordinaria el trabajo de investigación. Esta parte debe ser necesariamente muy, muy breve.
- Razones de la elección del tema de investigación.
- Objetivos iniciales y objetivos finales, si es que en el curso de la investigación estos han cambiado.
- Hipótesis de trabajo.
- Metodología del trabajo.
- Exposición de los puntos principales del trabajo.
- Conclusiones.
- Final. Para indicar que se ha terminado ya no se usa el trastrochado *He dicho*, sino que, en su lugar, se prefiere decir simplemente *Muchas gracias por su atención*.

Al final de la exposición los miembros del tribunal irán, uno por uno, y en orden de antigüedad creciente<sup>3</sup>; exponiendo al doctorando los méritos y las críticas a su trabajo, y también es posible que formulen algunas preguntas.

Lo común es que el doctorando tome nota de las observaciones y que, cuando hayan hablado todos los miembros del tribunal, responda a todas o a algunas de las objeciones, dando las gracias por las sugerencias que sin duda recibirá cara a la publicación de la tesis.

---

<sup>3</sup> El presidente siempre habla en último lugar, aunque no sea el doctor más antiguo.

Como las distintas facultades y escuelas pueden tener diferentes tradiciones a este respecto, se recomienda a los futuros doctorandos que procuren asistir a la defensa de otras tesis o proyectos fin de carrera, para hacerse una idea de cómo va a transcurrir el acto<sup>4</sup>.

Una *conferencia* es un discurso pronunciado por un solo orador, anunciado previamente, y generalmente de entrada libre, en el que la persona que habla va a dedicar un tiempo, en torno a una hora, a disertar acerca de un punto concreto. La conferencia va seguida generalmente de un turno en el que los circunstantes pueden dirigir preguntas al orador. Una conferencia es, generalmente, un típico discurso para informar<sup>5</sup>, aunque generalmente, tras una charla, digamos, sobre las especies autóctonas en extinción, no es raro que:

- Se haga una colecta<sup>6</sup>.
- Se entreguen fichas para hacerse socios de un grupo protectorista.
- Se instale una mesa donde se vendan libros, opúsculos, *gadgets*, etc., destinados a recaudar fondos para la protección de las especies animales en peligro...

---

<sup>4</sup> Cuando participo como miembro de un tribunal de tesis, suelo comenzar mi intervención diciendo que la defensa de tesis es un acto crítico, en el que los miembros del tribunal, en quienes la sociedad delega el poder de abrir la puerta del Cuerpo de Doctores de la Universidad a un nuevo miembro, tienen que expresar sus comentarios, tanto favorables como adversos. Estos comentarios, que son casi un ritual iniciático, pueden resultar hirientes para los amigos y familiares que eventualmente acompañan al doctorando. Por consiguiente, siempre recomiendo a quienes dirijo una tesis que por nada del mundo se les ocurra llevar al acto al cónyuge, padres, hijos, o amigos, y que reserven la invitación para el día de investidura de nuevos doctores, que ese sí que es un acto solemne y *resultón*, que permite obtener fotos irrepetibles para la colección familiar de cada cual, con el aliciente de que los circunstantes van convenientemente disfrazados para el acto con los multicolores capisayos académicos.

<sup>5</sup> Como veremos más adelante, los discursos pueden dividirse bajo multitud de criterios. Uno de los más utilizados es el que los clasifica en discursos para distraer, discursos para informar y discursos para convencer o persuadir. Naturalmente estos tipos no son mutuamente excluyentes. Una conferencia es un discurso para informar, pero qué duda cabe que intenta influir sobre la audiencia en algún sentido, y posiblemente el orador intentará que su mensaje sea lo más ameno o divertido posible.

<sup>6</sup> Ambrose Bierce, el original autor del divertido *Diccionario del diablo*, define al conferenciante como *alguien que le pone a usted la mano en su bolsillo, la lengua en su oído y la fe en su paciencia*.

Una *mesa redonda* es una serie de conferencias en torno a un punto determinado, pronunciadas por una sucesión de conferenciantes, cada uno de los cuales dará una visión particular en función de su área concreta de experiencias o estudio. Una mesa redonda suele durar una mañana o una tarde, y en conjunto no suele exceder de tres o cuatro horas de trabajo interrumpidas por un *coffee-break*<sup>7</sup> o similar. Toda mesa redonda tiene una presidencia, que se encarga de hacer la presentación del evento y el resumen final, controlar los tiempos de los distintos ponentes y, en general, mantener el orden del acto.

En unos casos, al final de cada intervención se produce un turno de preguntas, aunque lo más frecuente es que todas las cuestiones se reserven para el final del acto. El problema que plantea este último proceder es que si alguno de los ponentes tiene la necesidad ineludible de ausentarse por cualquier motivo, no le será posible responder a las cuestiones que se le pudieran plantear, por lo que algunos presidentes de mesa prefieren que cada intervención conlleve su propio turno de preguntas de, digamos, quince minutos, reservando un espacio mayor para el final.



<sup>7</sup> Los puristas prefieren decir pausa-café.

Un *debate o panel* se parece a una mesa redonda en la que son varios los conferenciantes que se sientan en la mesa de la presidencia, pero su finalidad y su procedimiento es distinto. El objetivo de un panel es mostrar puntos de vista en parte coincidentes y en parte divergentes acerca de un tema o cuestión, sustentados por una serie de participantes, quienes no seguirán un orden riguroso de intervenciones, sino que entrarán en una discusión ante un público. Es indispensable, para que el acto no finalice como el clásico *rosario de la Aurora*, la figura del moderador, que realiza parte de las funciones del presidente, que antes contemplamos cuando comentábamos la mesa redonda, pero que en el caso particular del panel, se incrementan con la concesión del turno de palabra a los participantes, la suscitación de los distintos temas que haya que debatir, el mantenimiento del orden interno dentro del grupo y la exposición de los acuerdos o divergencias que se hayan alcanzado.

Los *congresos, simposios y jornadas* se caracterizan, en primer lugar, por una mayor duración que las mesas redondas u otros actos similares. Pueden durar hasta tres o más días, aunque cuando alcanzan el número de cinco días (de lunes a viernes) se les suele denominar *semanas*. Se constituyen con mucha anticipación en torno a un tema central, y la presidencia, y en su caso las distintas comisiones que se formen, hace una convocatoria para que las personas interesadas en participar en este tipo de eventos envíen sus *ponencias* (de mayor duración) o sus *comunicaciones* (de menor duración). A esta convocatoria se la suele conocer por el nombre inglés de *call-for-papers*. Los interesados en participar envían sus comunicaciones escritas y, si son aprobadas por el comité correspondiente, se les asigna día y hora para su exposición pública.

Los congresos y similares suelen incluir *sesiones plenarias*, en las que participan todos los asistentes; y sesiones paralelas, *workshops o talleres*, a las que asisten solo las personas especialmente interesadas. Como la organización de estos actos es muy costosa, el asistir como oyente suele comportar unos gastos de inscripción. Los ponentes, en algunos casos también los comunicantes, no pagan, pero no es frecuente que se les retribuya, a menos que se cuente como atractivo especial a una personalidad de renombre mundial,

un *gurú* del tema de que se trate, que con su simple nombre sirva para prestigiar el acto y atraer numerosas inscripciones. A estos famosos sí se les retribuye, en ocasiones incluso principescamente. En cuanto al resto, al fin y al cabo suele ser una ocasión para darse a conocer en el mundo académico o profesional y para *hacer currículum*, con lo que les basta como pago el tener ocasión de dirigirse a su *clientela* potencial.

Las *ponencias* y *comunicaciones* son generalmente leídas y, a la finalización del congreso o similar, se suelen entregar las actas del mismo<sup>8</sup>, en el que se incluyen todas las comunicaciones y ponencias, pero no las contestaciones a las preguntas que se hayan podido formular a los ponentes y comunicantes, que suelen ser lo más jugoso de todo. Algunas personas que no asistieron al congreso compran o se bajan simplemente las actas, lo que suele bastar para estar al día del *estado del arte*, pero sin participar en, quizás, lo más fecundo desde el punto de vista profesional de todo congreso o similar: los *contactos informales de pasillo*.

Aunque la palabra *exposición* es algo muy genérico, últimamente en el mundo empresarial se está reservando este término para designar a una intervención oral realizada por uno o varios presentadores ante un público, generalmente reducido, que pueden ser empleados de la propia empresa, clientes potenciales o efectivos de la misma, o personas susceptibles de convertirse en empleados de la empresa (caso de las presentaciones a estudiantes de último curso en las facultades y escuelas). Un caso específico de exposición lo constituyen las sesiones de formación continuada que algunos miembros del equipo dirigen a otros empleados, o aquellas que son impartidas por formadores externos a la empresa.

Los *discursos de circunstancias* del subtipo que podríamos denominar *solemne*, suelen ser pronunciados por la persona que preside la reunión. Aquí incluiríamos los de apertura y clausura de cursos, de entrega de diplomas, etc. Suelen caracterizarse por su estilo majestuoso, sin apenas concesiones al humor, su léxico correcto, si no elevado, y... porque suelen estar plagados de lugares comunes. De todos modos, como dijo Brillat-Savarin, el célebre

---

<sup>8</sup> Alternativamente las actas pueden ser publicadas en la página web del Congreso.

gastrónomo, *el arte de un buen cocinero se manifiesta en cambiarle de nombre al mismo puré de todas las noches*. El público que asiste, generalmente por obligación, a estos eventos ha escuchado ya muchos discursos de este tipo y lo que de verdad agradece es que la perorata sea breve y que el surtido de canapés del *buffet* sea realmente variado y extenso.

*Los discursos festivos de circunstancias* (bodas, primera misa, cumpleaños, homenajes, jubilaciones, etc.), se prestan a un tono más distendido y cálido, y los que mejor resultado dan son aquellos en que alguien que conoce bien a los contrayentes, misacantano u homenajeado, pronuncia un discurso en el que alternan las anécdotas personales de las personas a quienes se festeja, con alguna alusión no muy profunda sobre el paso que dan en la vida, y que, a ser posible, en algún momento haga brotar *una furtiva lágrima* a las personas más emotivas de la concurrencia.

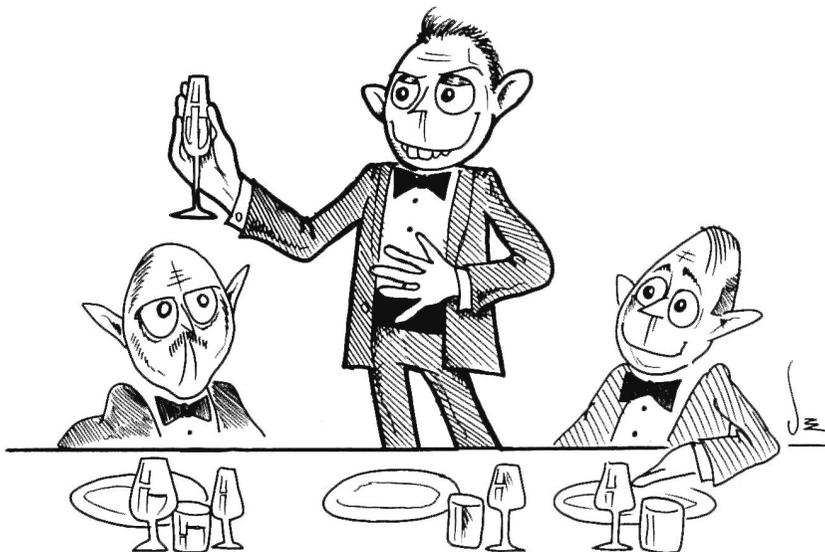
El *brindis* es un discurso de sobremesa que tiene la particularidad de que la persona que lo pronuncia, en el momento final, levanta su copa<sup>9</sup> y pide a los circunstantes que brinden por la persona homenajeada. Los circunstantes se ponen en pie y brindan, alzando la copa en dirección al homenajeado y sin chocar las copas entre sí, mientras la persona homenajeada permanece sentada. Lo normal es que la persona por la que se ha brindado agradezca el brindis con unas breves palabras.

También podemos clasificar los discursos en función de la manera en que han sido pronunciados:

- discursos *leídos*,
- discursos *memorizados*,
- discursos *improvisados*,
- discursos *ex-tempore*.

---

<sup>9</sup> La copa no puede estar vacía, ni tampoco llena de agua. Los supersticiosos se estremecen ante la simple mención de brindar con agua, pues se dice que trae desgracia. Si usted es abstemio, el vino le afecta al riñón, o quizás ya ha llegado al punto en que beber un vaso más puede producir resultados imprevisibles, levante su copa llena de *champagne* o de cava nacional y humedézcase simplemente los labios. Con ello el rito quedará consumado, sin riesgo de atraer a los *malos mengues*.



El discurso leído se redacta por escrito, y el orador lo lee en el momento oportuno.

Los discursos memorizados han sido igualmente escritos en toda su extensión, y el orador, que ha realizado el esfuerzo mental de memorizarlo palabra por palabra, debe esforzarse por repetirlo exactamente tal y como se escribió.

Los discursos improvisados son aquellos en los que el orador ha preparado un esquema con los puntos que desea abordar durante su exposición, ha memorizado este esquema y, sin papel alguno, va glosando con las palabras que le surgen en aquel preciso momento cada punto de su discurso.

Los discursos *ex-tempore* están a medio camino entre el discurso leído y el improvisado. El texto del discurso ha sido escrito en su totalidad, o al menos se ha elaborado un guión muy minucioso, que el orador ha tenido a la vista durante los ensayos, comentando o glosando cada punto con las lógicas variaciones entre uno y otro ensayo. Posteriormente, durante el discurso propiamente dicho, todo lo que tendrá el orador a la vista serán unas mínimas notas, que –además– intentará no utilizar a menos que le sea absolutamente necesario.

## OTRAS POSIBILIDADES DE HABLAR EN PÚBLICO

### El presentador

*Presentación. Ceremonia social inventada por el demonio para gratificar a sus siervos y atormentar a sus enemigos.*

AMBROSIE BIERCE: *Diccionario del diablo.*

En una conferencia formal lo habitual es que alguien, el presentador, haga una breve introducción en la que pondere las excelencias del conferenciante. Es lo mismo que sucede en los conciertos de rock: la actuación del grupo principal va precedida por la de los denominados *teloneros*: otro grupo de menor fama, que prepara al público, caldea el ambiente y permite que los rezagados vayan llegando, de modo que cuando los ídolos invadan el escenario, el público esté casi al borde de la histeria.

En tono más moderado, esta es la función del presentador: crear expectativas favorables acerca de quién va a hacer uso de la palabra, tratando de demostrar que es una persona idónea para hablar del tema anunciado, para lo cual citará sus méritos personales.

Probablemente también tratará de hacerlo simpático a la audiencia, para lo cual, y dependiendo del grado de conocimiento previo que tenga del orador, y también de la formalidad del acto, es posible que cuente alguna anécdota acerca del mismo. Los oradores experimentados facilitan la labor del presentador remitiéndole con anticipación suficiente un extracto de su currículum, en el que figuran aquellos datos relevantes que permiten al presentador elaborar una buena introducción del orador. La presentación no debe exceder de un par de minutos.

**bok**

por JMV JESUSGU@teleline.es

¿SABES PONER UN TRABAJO EN PÚBLICO?

1. SOY BASTANTE PATOSO.

ME REFERÍA A QUE EXPUSIERA  
EL CONTENIDO DEL TRABAJO  
HABLANDO.



2. A VECES ME PASO ESCENIFICANDO

Y LA CATEDRAL SE TERMINÓ EN EL 1628.  
¡TOMA MORENOO!



3. SÉ IMPROVISAR.

...Y POR ESO LUIS XVI DESCUBRIÓ QUE LA  
SELECCIÓN NATURAL AFECTA A LAS  
MITOCONDRIAS FORMANDO UN GERUNDIO  
PLUSCUAMPERFECTO.

OYE, QUE NUESTRO  
TRABAJO ES DE  
GEOLOGÍA...

¡CALLA,  
QUE ESTOY  
LANZAO!



4. SOY UN MAESTRO DE LA SÍNTESIS.

ESTO  
ES  
ESTO.



## ¿Para qué sirve el presentador?

Esta pregunta puede ser contestada por medio de una anécdota de la que es protagonista un buen amigo mío y compañero en la docencia.

Este profesor, que explica Psicología en mi Facultad, quería poner de relieve ante sus estudiantes la importancia de las expectativas en la formación de juicios, y para ello se valió de una ingeniosa artimaña. Como enseñaba la misma asignatura a dos grupos diferentes, preparó un par de folios con un artículo sobre un tema psicológico, y convenció a un conocido suyo para que se presentara consecutivamente ante los dos grupos de estudiantes.

Al primer grupo lo presentó como un investigador de renombre, pluridotorado por varias universidades, autor reputado, etc., y tras ponderar la suerte que tenían los estudiantes de poder escuchar a mente tan esclarecida, pidió al falso investigador que leyera el par de folios que le había preparado.

Los estudiantes estuvieron encantados, y una encuesta posterior mostró un alto grado de satisfacción por la participación del célebre psicólogo en la clase.

Al segundo grupo lo presentó diciendo que, cuando se dirigía para clase se había encontrado con aquel señor, al que no conocía previamente, en el vestíbulo de la Facultad, y que este le había pedido que leyera un par de folios que había redactado para un artículo. Como no había tenido tiempo para leerlo, y como por el título, parecía que el tema se relacionaba con lo que se estaba dando en clase, le había pedido al espontáneo que leyera esos folios en presencia de sus estudiantes. *Quizás —dijo— pueda ser interesante.*

El conocido de mi amigo leyó los folios exactamente como en el grupo anterior. La encuesta aplicada posteriormente a los estudiantes del segundo grupo mostró el descontento de estos, quienes reprochaban, entre otras cosas, la falta de seriedad profesional del profesor, por traer *indocumentados* a clase.

Si *le ha tocado* a usted hacer de presentador, lo más probable es que tenga que compatibilizar esta función con la de recepción del orador, si este se desplaza desde otra ciudad.

Desde mi propia experiencia le contaré lo que yo suelo hacer en situaciones de este tipo.

### **Con tiempo suficiente trato de averiguar:**

- Si el orador vendrá solo o acompañado, si viene estrictamente para el acto al que se le ha invitado, o si va a aprovechar el viaje para quedarse uno o dos días más.
- Si va a utilizar cañón, vídeo, *flip chart* o cualquier otro artificio audiovisual.
- Si desea que se entregue algún tipo de documentación a los asistentes. En ese caso es menester contar con tiempo suficiente para la reproducción y manipulación de dicha documentación.
- Por qué medio va a desplazarse. Si elige venir en su propio automóvil, hay que prever la compensación por kilometraje. Si se traslada por avión o tren, y según el grado de confianza (de menos a más) que se tenga con la persona, se compran los billetes y se le envían por mensajero; se le comunica el localizador, para que los reclame en el mostrador de facturación de la compañía aérea o los valide en las máquinas

dispuestas al efecto; se le indica que compre directamente los billetes y se le abonan una vez finalizado el acto.

- Si tiene alguna preferencia por algún hotel en concreto. Las empresas suelen tener acuerdos con tarifas muy ventajosas con determinados hoteles, pero si el orador pide un hotel en concreto, se le suele complacer.
- Si tiene algún requerimiento concreto en el hotel. Por ejemplo, algunas personas necesitan imperativamente dormir sobre tabla por problemas de columna, o probablemente pida una habitación para no fumadores. Aunque los hoteles están preparados para estas eventualidades, es preferible pedir lo que se precise de antemano.
- Si no se conoce al orador de ocasiones anteriores, se le suele pedir que envíe un resumen de su currículum profesional.
- La información anterior unas veces la obtengo personalmente, otras veces encargo a mi secretaria que pregunte estos datos a la secretaria del orador.

### ***A la llegada del orador:***

- Alguien, a ser posible el organizador, debe recogerlo en el aeropuerto o estación y trasladarlo al hotel.
- Si viene acompañado de su esposa, el ramo de flores en la habitación, acompañado de una frase de salutación, es de rigor.
- Si el orador viene solo, hay que invitarlo a la comida o a la cena. Si viene acompañado de su esposa, la esposa o novia del organizador, si la tiene, u otra mujer perteneciente a su empresa u organización, debe acompañarlos en la comida o la cena.
- Si el conferenciante va a actuar a lo largo de varias sesiones, es necesario preparar un programa paralelo para la esposa: visita a la ciudad, sus museos, monumentos; *shopping*, etc. El acompañante debe ser otra mujer.
- En el supuesto de que el conferenciante sea una mujer y venga acompañada de su esposo, el esquema es el mismo, solo que al revés, con matices.
- El ramo de flores se le envía a la conferenciante, no al varón. En la comida o cena debe haber algún varón, de lo contrario el pobre hombre se sentiría abrumado por tanta presencia fe-

menina. En cuanto al programa paralelo, se le puede preguntar si va a asistir a todas las sesiones o si prefiere conocer la ciudad y alrededores. En cuanto al acompañante, pudiera ser que a la conferenciante no le agradara que *su chico* se fuera por ahí con otra fêmeina.

- En los contactos previos a la presentación (comidas, traslado a hoteles, etc.) hay que obtener la información necesaria y prepararse una *chuleta* en la que figuren claramente el nombre del presentado, sus títulos o cargos, el nombre de su empresa, etc. Imagínese usted que en el momento de hacer la presentación se equivoca usted de nombre, o lo pronuncia mal, o confunde la empresa o la organización a la que pertenece el orador con otra de la competencia<sup>10</sup>.
- Si desea hacer usted una presentación más personal, refiriendo, por ejemplo, una anécdota del orador, pregúntele si le parece o no bien el que usted lo haga.
- Es necesario informar al orador acerca de las características de la audiencia, especialmente si se prevé la asistencia de alguna persona problemática que pueda importunar al orador con alguna pregunta capciosa. También se debe informar de alguna anécdota de la vida local que él o ella pueda utilizar en su charla, de los temas tabú que no conviene ni mencionar, del tiempo con que puede contar, etc.
- También se le puede preguntar si desea que le formulen alguna pregunta en el coloquio, o si quiere que se le avise del tiempo que le queda.

### ***En la presentación propiamente dicha:***

- Es necesario tener en mente siempre que nuestra función es servir de *entremeses*, es decir:
  - Despertar el apetito de la audiencia por escuchar al orador.
  - Poner al auditorio en situación receptiva, llevando a su ánimo la idea de que vale la pena escuchar, que el orador

<sup>10</sup> El presidente de los Estados Unidos, Ronald Reagan, visitando Egipto, declaró nada más aterrizar su avión, que se sentía muy feliz de pisar territorio de Israel. El efecto de esta metedura de pata solo es comparable a la pifia que cometió el hermano de George Bush cuando se refirió al ex presidente Aznar como Presidente de la República Española.

sabe lo que se dice, que es *uno de los nuestros*, que vale la pena hacer lo que él nos va a sugerir...

**Para ello hay que seguir las siguientes normas:**

- Los entremeses no deben nunca hartar. Por consiguiente, sea breve.
- Evite *enrollarse y pronunciar* usted su discurso. La gente ha venido a escuchar al orador, no a usted.
- Identifique al orador por su nombre, trace una brevísima semblanza de su carrera profesional, mencionando todo lo que pueda aumentar su credibilidad ante el auditorio.
- Señale la importancia del tema del que se va a tratar a continuación para todos los asistentes.
- Todo lo anterior podrá hacerse en tono solemne o festivo según el tema de que se trate, la importancia del orador, la confianza que tengamos con él o ella, el tipo de asistentes al acto...

**Después del acto:**

- Al abonar los honorarios, como Hacienda exige practicar la retención sobre el impuesto del IRPF, es necesario que el orador firme un recibo y facilite su NIF. Él, por su parte, también necesita un justificante con el CIF de la entidad organizadora del acto. Es más elegante que el cheque sea por la cantidad que se convino, sin restarle la retención, es decir, si hemos convenido abonar 1.000 € por la conferencia, el cheque se extenderá por esta cantidad, aunque el conferenciante nos firmará que ha percibido 1.000 € más la retención que proceda.
- Si el orador ha realizado algún gasto extraordinario, se le abona en otro cheque en concepto de suplidos, al que no se le practica retención.
- Lo normal es decir al hotel que la entidad organizadora abonará todos los gastos, incluidos teléfono, minibar, planchado de ropa, etc.,<sup>11</sup> aunque la mayor parte de oradores tienen la delicadeza de pedir al hotel una factura aparte por los gastos extra.

---

<sup>11</sup> A esto se le llama en la jerga hotelera un *full credit*.

- Si el orador es un funcionario de la administración pública, o un empleado de una empresa, y ha habido que dirigir previamente una carta a su jefe solicitando su permiso para que el orador pudiera desplazarse, resulta de muy buen efecto dirigir inmediatamente una carta de agradecimiento a la persona a quien se pidió permiso, explicándole lo brillante que resultó la conferencia, y el buen lugar en que el conferenciante dejó a su empresa u organización. Normalmente este jefe felicitará a su colaborador, y este se sentirá más que satisfecho por ello.
- En cualquier caso, una notita de agradecimiento al orador es de rigor en estos casos.
- Si la prensa local dio cuenta de alguna manera del acto (anuncio, reseña, entrevista, etc.), se suele preparar un *dossier* y remitirlo al orador y a su jefe.

## El moderador

*Le moins mauvais gouvernement est celui qui se montre le moins,  
que l'on sent le moins et que l'on paye moins cher.*

(El gobierno menos malo es el que se muestra menos,  
se escucha menos y cuesta más barato).

DE VIGNY: *Journal d'un poète.*

La cita de Alfred de Vigny con que se abre este epígrafe muestra a la perfección el rol de un moderador. El moderador no tiene que hablar mucho ni hacerse notar demasiado. Cuanto menos protagonismo asuma, tanto mejor, siempre que el acto se desarrolle de manera correcta de acuerdo a como se había planificado.

La figura del moderador es típica de las mesas redondas, paneles y debates, es decir, en aquellos actos en que actúan varios ponentes y en los que se precisa de un árbitro imparcial para asegurar que todos los participantes puedan exponer sus ideas, que todos intervengan y ninguno monopolice el tiempo de uso de la palabra, y que se observen las normas básicas de la cortesía. El moderador da y retira la palabra, suscita los puntos de discusión,

pasa de uno a otro punto cuando un tema se ha agotado, estimula la participación de todos y, llegado el caso, puede tomar excepcionalmente decisiones disciplinarias, como retirar el uso de la palabra a un participante que infringe las normas del debate, se excede en su tiempo, ataca de modo insultante a otro participante, etc.

En ocasiones, el moderador ha participado desde el principio en la organización del debate, panel o mesa redonda, ha elegido el tema, ha puesto nombre a la sesión, ha cursado las invitaciones a posibles ponentes y se ha encargado de todos los aspectos organizativos y de promoción del acto. En otras ocasiones el moderador es llamado para officiar solamente de árbitro de la sesión y su incorporación a la organización del acto es más tardía.

En uno y otro caso, la función del moderador se puede resumir en tres etapas:



*El moderador*

### **Antes del debate**

- Contacto individual con cada uno de los ponentes para explicarles los objetivos y líneas generales de la sesión, conve-

nir los contenidos de la comunicación, el tiempo concedido, el orden de intervención para asegurarse de que nadie pisa los temas de otro ponente, y de que todos los puntos importantes van a ser abordados.

- Averiguar qué material audiovisual necesitará cada ponente.
- Petición a todos los ponentes de su *curriculum vitae* (lo necesitará para hacer las presentaciones) y de los originales de la documentación que se ha de repartir a los asistentes. La documentación le permitirá comprobar si verdaderamente todos los ponentes cumplen realmente con el encargo formulado.
- Petición del número de cuenta corriente al que hay que enviar las transferencias y los datos necesarios para elaborar los recibos. No olvidemos que en las retribuciones por estos actos se practica la retención a cuenta del IRPF.
- Una semana antes del acto es costumbre invitar a todos los ponentes a un almuerzo, con varios objetivos:
  - que los ponentes se conozcan entre sí;
  - que cada uno de ellos explique a todos los demás las grandes líneas de su intervención;
  - convenir con todos ellos el plan detallado del desarrollo del acto;
  - introducir modificaciones de última hora;
  - conseguir crear un buen ambiente entre todos los participantes.

### ***Durante el acto***

El moderador ocupa la presidencia y pronuncia las palabras iniciales en las que se define el tema de la sesión, se precisan sus objetivos y se presenta a cada uno de los participantes.

Posteriormente, el moderador se encargará de dirigir el acto, vigilar que se cumplan los tiempos y que todo se desarrolle de acuerdo con lo planificado y previamente convenido.

Es el moderador, por último, quien realiza el resumen del acto y lo clausura. Cuando el acto forma parte de una serie de ellos, se aprovecha esta ocasión para anunciar el próximo que se va a realizar.

## **Después del acto**

Dirigirá cartas de agradecimiento a cada uno de los ponentes.

Se encargará de remitir el *dossier* de prensa, si es que el acto ha sido recogido por los medios.

En el supuesto de que se haya aplicado al público asistente un cuestionario de evaluación de los ponentes, enviará a cada uno los datos que se refieren exclusivamente a él o a ella. En ningún caso enviará los datos de evaluación de un ponente a otro distinto, aunque en ocasiones, para que cada cual se sitúe, puede que se envíen los datos generales, para que cada ponente pueda comparar su evaluación con las de todos los demás.

## **El presidente**

*Para gobernar locos es menester gran seso  
y para regir necios, gran saber.*

GRACIÁN: *El Criticón, Parte II.*

En algunos actos muy formales (defensa de tesis doctorales o de proyectos fin de carrera; aperturas y clausuras de curso; entregas de premios; inauguraciones, etc.) existe la figura del presidente.

Actúa como presidente la persona a la que estatutariamente le corresponda (el rey, el presidente de gobierno, el ministro correspondiente, el rector de la universidad, el decano de una facultad, el presidente de una asociación...).

Todo en estos actos está sujeto a un protocolo bastante rígido, desde la manera de sentarse en la presidencia al orden de intervención, pasando por determinadas fórmulas verbales. Por ejemplo, si un ministro representa a S.M. el Rey en una inauguración, debe emplear la fórmula: *En uso de las facultades que me han sido conferidas por S.M. el Rey, declaro inaugurado...*

En estos actos corresponde al presidente abrir y levantar la sesión, conceder el uso de la palabra y pronunciar su discurso, que al igual que los del resto de las personas que intervengan, suelen ser leídos.