



TALLER DE ORATORIA AVANZADA

OCTUBRE - NOVIEMBRE DE 2021

CFIE DE SEGOVIA

ÁNGEL DOMINGO · settoku.es

Contenidos

1. ALGUNAS CUESTIONES DE ORATORIA QUE HEMOS VISTO

- 1.1. Enganchar al público desde el comienzo.
- 1.2. Ethos, Pathos y Logos.
- 1.3. Técnica ARE.
- 1.4. Organización de los argumentos.
- 1.5. Cómo responder las preguntas.

2. LIDERAZGO

- 2.1. Las habilidades directivas y el liderazgo.

3. LA CREATIVIDAD EN EL LIDERAZGO

- 3.1. Los seis sombreros.
- 3.2. Lluvia de ideas.

1. ALGUNAS CUESTIONES DE ORATORIA QUE HEMOS VISTO

1.1. Enganchar al público desde el comienzo

«Un buen discurso consiste en un comienzo interesante y un final con chispa. La distancia que media entre ambos debe mantenerse lo más corta posible», nos aconsejó Winston Churchill.



Nuestro objetivo es retener al público desde el comienzo. El principio de cualquier presentación pretende captar la atención del público y predisponerlo a favor del orador. Podemos comenzar con una historia o anécdota, una cita, un dato contundente...

El **exordio**, el comienzo, tiene como finalidad preparar a la audiencia para el asunto del discurso. Se puede afirmar que el exordio ha conseguido su **objetivo** si gana la atención del público, si consigue ganar su benevolencia y si consigue que el público se interese por el discurso que sigue.

Para conseguir captar la atención del público, el exordio propone dos vías: indicar que el asunto que se va a tratar es de interés general -mostrando al público la importancia del tema que se tratará y sus consecuencias para él- o pidiendo explícitamente la atención del público.

Si el orador quiere **ganarse la benevolencia** de su público, la teoría del exordio propone trabajar la vertiente emocional del público desde distintos puntos de vista. Se puede alcanzar la benevolencia del público tratando sobre uno mismo. Se tiene que hacer con sencillez y brevedad, mostrando que no resulta gratuita la mención a la persona del orador, sino que uno se ha visto forzado porque las circunstancias lo requieren. En todo caso, tiene que estar justificado. También conviene que el orador se muestre modesto respecto a sus conocimientos.

La segunda vía clásica para ganar la benevolencia del público es la que se realiza desde el rival (en caso que lo haya). Esta práctica consiste en atacar al rival o las ideas que él defiende desde el principio del texto para predisponer en su contra al público. El ataque puede ser explícito, lo que permite llegar al máximo número de personas, o se pueden utilizar mecanismos que lo convierten en algo más delicado. En este caso, se sacrifica la captación de una parte del público a cambio de que quienes sigan valoren ese gesto como una muestra de esgrima mental.

La tercera vía que propone el exordio para ganar la benevolencia del público es empezar hablando del propio público. Lo que se pretende es que la audiencia se sienta halagada y, por lo tanto, que se muestre luego más receptiva a las ideas del discurso.

La cuarta vía de captar la benevolencia se obtiene tratando sobre la cuestión que motiva el discurso. Éste es el tipo de exordio más frecuente. A este respecto, una de las maneras de atraer el interés del espectador es exponer de qué se va a tratar y qué se va a decir.

En la **conclusión o epílogo**, hay que tener presente que el epílogo es el último contacto del orador con su audiencia. Los argumentos que se muestren en este momento final deben tener en cuenta este objetivo de multiplicar el contacto y la empatía con el público. De este modo, las funciones del epílogo pueden ser dos: o aclarar los asuntos tratados o conmover al público. O ambas. De hecho, ambos recursos pretenden conmover al público, uno por la vía de la claridad y el otro por la vía de la emoción.

El sendero de la claridad propondrá un final en el que se subraya la cuestión tratada y los argumentos ofrecidos. Si se ha optado por provocar la emoción las vías son múltiples: utilizar citas de autores queridos por el lector o de temas de interés para el público, narrar alguna historia cuyos ecos resuenen durante un rato en su interior, poner ejemplos o buscar situaciones análogas y cercanas a la sensibilidad la audiencia.

1.2. Ethos, Pathos y Logos

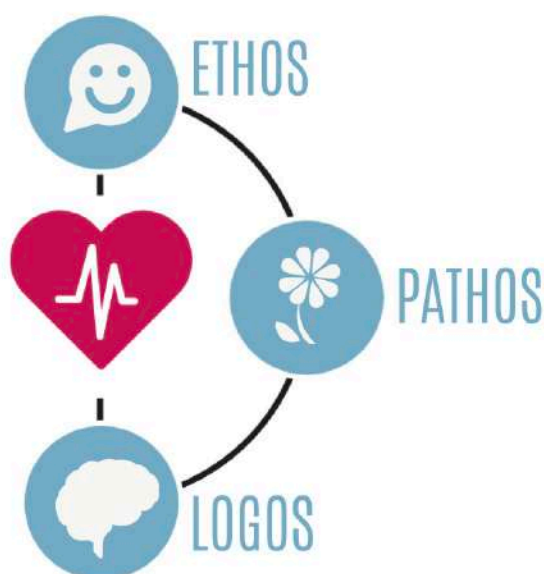
Hemos comentado los tres niveles de persuasión que Aristóteles indicó en su tratado Retórica. Más de 2.000 años después, siguen funcionando.

Argumentos ligados al ethos. Son de orden afectivo y moral. Apelan a la autoridad y honestidad del orador, a su credibilidad y relación con la audiencia. Unas buenas notas, el prestigio del centro escolar en el que estudiamos, la seguridad con la que nos expresamos, cómo vestimos o nuestra sinceridad marcan nuestro ethos.

«A los hombres buenos les creemos de modo más pleno y con menos vacilación; esto es por lo general cierto sea cual fuere la cuestión, y absolutamente cierto allí donde la absoluta certeza es imposible y las opiniones divididas». Aristóteles.

Argumentos referidos al pathos. Son de orden puramente afectivo y ligados fundamentalmente al receptor del discurso. Apelan a la parte emocional, apuntan a lo que afecta o importa personalmente a nuestro público. Practicamos deporte no porque nos digan que es bueno para la salud sino porque nos divierte, nos hace sentirnos bien, adelgazamos... o porque a un familiar de vida sedentaria le da un infarto. Como argumentos emocionales pueden utilizarse las historias, anécdotas, analogías, metáforas, símiles, todo ello contado con pasión.

Argumentos ligados al logos. Se ciñen al tema y al mensaje mismo del discurso. Razonamientos lógicos apoyados con evidencias sólidas (hechos, datos, citas...) que



apelan a la razón y a la inteligencia de la audiencia.

Un discurso realmente persuasivo equilibra la exposición analítica y emocional. «**La diferencia esencial entre emoción y razón es que la emoción incita a la acción, la razón solo a conclusiones**», recuerda el neurólogo Donal Caine.

1.3. Técnica ARE

Hemos debatido y hablado de argumentos. Una manera sencilla de argumentar correctamente nos la da la fórmula ARE. Mediante el razonamiento construimos argumentos que permiten llegar a conclusiones a partir de una premisa.

Afirmación: El mundo es más violento.

Razonamiento: El mundo es más violento porque hay más guerras que hace una década.

Evidencia: Tal y como revela el último informe de la ONU.

Ejemplo de razonamiento inductivo:

El mero es un pez, tiene escamas y respira por las branquias.

La sardina es un pez, tiene escamas y respira por las branquias.

El tiburón es un pez, tiene escamas y respira por las branquias.

Probablemente, todos los peces tienen escamas y respiran por las branquias.

Ejemplo de razonamiento deductivo:

Todos los hombres son mortales.

Sócrates es un hombre.

Luego, Sócrates es mortal. (Aristóteles).

Las **evidencias** son las pruebas que sostienen el razonamiento, como datos estadísticos, encuestas, investigaciones e informes, testimonios, hechos, citas de autoridad (científicos, escritores, filósofos, políticos...), normas legales, etc.

1.4. Organización de los argumentos

Contamos con tres modelos básicos de disposición de los argumentos: el orden creciente, el orden decreciente y el orden nestoriano.

El modelo del **orden creciente** propone que, tras el contacto inicial del exordio, se empiece el discurso con los argumentos más débiles y se utilicen los argumentos más sólidos para la parte final.

El modelo de **orden decreciente** indica que hay que empezar por los argumentos que a nuestro juicio son más potentes y que incidirán de manera más profunda en nuestro público para acabar con los argumentos menos convincentes.

El último modelo es el **orden nestoriano**. Toma su nombre de la estrategia que seguía el griego Néstor en la Iliada. Néstor, para asegurar el éxito en la batalla, disponía a sus mejores guerreros en las primeras líneas y en la retaguardia, y situaba a sus tropas menos seguras en la parte central. Este modelo dispone los argumentos más débiles en el centro del discurso y utiliza los más afectivos al principio y al final.



Recuerda emplear **conectores**, es decir, palabras que marcan una relación lógica de significado entre las ideas o entre oraciones de un texto, ocupando un papel clave en la organización y coherencia del texto. Ayudan a construir la argumentación textual o el discurso, y se utilizan más en el lenguaje escrito que en el oral.

1.5. Cómo responder las preguntas

Seis pasos a la hora de responder

1. Escuchamos activamente sin interrumpir ni adelantar la respuesta.
2. Si no estamos seguros de haber entendido bien o queremos ganar tiempo, reformulamos y repetimos.
3. Respondemos con respeto y cortesía.
4. Contestamos para toda la audiencia y no solo para la persona que ha preguntado, integrando así a todo el público, y sin extendernos demasiado. Seamos claros y concisos.
5. Rehuimos la discusión prolongada para no aburrir al resto del público.
6. Evitamos el monopolio de un grupo con el fin de lograr el máximo de participación posible.





CON LA TÉCNICA DEL **PUENTE**
CONECTAMOS DISTINTOS MENSAJES



**“ES UN DATO IMPORTANTE,
PERO TENEMOS QUE
RECORDAR...”**



2. LIDERAZGO

2.1. Las habilidades directivas y el liderazgo

Son el conjunto de capacidades y conocimientos que se consideran necesarios para el desempeño de cualquier actividad de gestión y liderazgo. Este es la capacidad que tiene una persona para influir sobre los demás y esto es lo que hace que un equipo trabaje con entusiasmo, determinación, cohesión, eficiencia y que, por lo tanto, se esté más cerca de conseguir los objetivos fijados.



Peter Drucker resume el trabajo directivo en cinco operaciones: Fijar objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas.

Las habilidades directivas pueden clasificarse en habilidades técnicas, humanas o conceptuales. Unas buenas capacidades y habilidades directivas te permitirán, además de afrontar los problemas de la forma más eficiente, ser un buen líder.

Mediante las habilidades directivas generamos sinergias con otros líderes y sus equipos de trabajo; atraemos, retenemos y desarrollamos el talento de nuestro grupo; potenciamos fortalezas; aplicamos técnicas y recursos que permitan resolver y mitigar conflictos; motivamos al equipo y logramos su comprometido con la consecución de los objetivos marcados, fortalecemos la cultura común y mejoramos las competencias.

Según la experta Anna Mercadé, las **habilidades directivas** más importantes son:

1. Tomar decisiones a partir de objetivos. Resulta esencial definir y tener claros los objetivos para tomar las decisiones adecuadas que nos permitan optimizar los resultados de nuestras decisiones. Por otro lado, también es importante tomar decisiones de forma coherente, reflexiva y eficiente (en el momento oportuno y no retrasarlas por miedo a equivocarse o por realizar un análisis demasiado lento y excesivamente profundo). La elección de alternativas hará que estas personas sean capaces de liderar equipos y de establecer una hoja de ruta para que esos colaboradores sepan cómo actuar y en qué dirección avanzar.

2. Ser solucionador de problemas. Harán falta tanto conocimientos específicos del sector, de la actividad propia del puesto en concreto en el que desempeña su actividad pero también capacidad analítica, reflexiva y creativa para poder aportar soluciones y no bloquearse en estos momentos difíciles.

3. Adaptarse y ser flexible. Muchas veces las situaciones no son como deseamos o no surgen como hemos planeado por eso es importante que una persona con responsabilidad sea capaz de reaccionar ante los cambios, aprender de ellos y, si es posible, mejorar esa situación y aprovecharlas para generar nuevas oportunidades.

4. Conocerse, confiar en uno mismo y no perder el entusiasmo. En el ámbito emocional es importante destacar la confianza en uno mismo y el autoconocimiento. Para ello la persona tiene que saber cuáles son sus puntos fuertes y débiles, y trabajar para mejorar en aquellos aspectos que tienen margen de mejora. Este aspecto está ligado a la autoconfianza y será esencial para afrontar los proyectos y retos con entusiasmo y con optimismo y así obtener mejores resultados.

5. La habilidad de la asertividad. Esta permite a las personas con poder de decisión defender sus ideas, mantener una coherencia con sus creencias e ideas, y también hacia los demás. La asertividad es la capacidad que nos permite no caer por un lado en la pasividad y por el otro en la agresividad.

6. Ser capaces de delegar. Una posición directiva está relacionada también con el concepto de delegar. Está claro que los resultados que se pueden obtener en equipo no son los mismos que podemos conseguir en equipo. Es por ello que una persona directiva tiene que ser capaz de delimitar tareas y asignarlas de forma eficiente entre las personas de su equipo. También es rol y por lo tanto una responsabilidad del directivo conocer a su equipo, conocer sus capacidades y asignar las tareas de acuerdo con los recursos humanos y habilidades disponibles. En este sentido, esta habilidad directiva está directamente relacionada con la capacidad de gestionar proyectos. Es importante que sepamos definir la visión la estrategia pero luego también tenemos que ser capaces de implementarla y conseguir que los proyectos se pongan en marcha puesto que todos estos proyectos tienen que llevarse a cabo.

7. Negociar y comunicar. Marcan la diferencia, tanto en la relación con el equipo como con otros compañeros y líderes. En ese sentido es importante dominar la comunicación de forma transversal y también a nivel vertical.

CUALIDADES QUE DEBE TENER UN BUEN LÍDER

¿Qué es un líder?

Es aquella persona que consigue que sus seguidores hagan las tareas porque lo desean y no porque se sienten obligados a hacerlas.

¿Qué cualidades debe tener un buen líder?

Para lograr ser un buen líder, se deben tener en cuenta estas ocho cualidades básicas:



Brillante, destacar entre los demás.

01

Visión de futuro, debe tener perspectiva y ver más allá.

02

Iniciativa, activo para tomar decisiones y asumir riesgos.

03

Buen comunicador, saber transmitir los mensajes y captar la atención.

04

Buen negociador, convincente en la negociación.

05

Inspirador, debe lograr transmitir confianza y contagiar entusiasmo.

06

Exigente, tanto consigo mismo como con los empleados.

07

Carismático, con una habilidad natural para persuadir a sus seguidores.

08

Fuente: Euncet Business School

CHARLAS TED SOBRE LIDERAZGO

- [Drew Dudley: Líderes cotidianos.](#)
- [Roselinde Torres: What it takes to be a great leader.](#)
- [Lorna Davis: Guía sobre liderazgo compartido.](#)

3. LA CREATIVIDAD EN EL LIDERAZGO



La creatividad es un tema vago y confuso, que parece abarcar una enorme gama de actividades y personas: desde el creativo que diseña un nuevo envase para una pasta dentrífica hasta Beethoven componiendo la Quinta Sinfonía.
Edward de Bono.

La creatividad es una de las características de un buen liderazgo. También contagiarla a su equipo. ¿Qué es la creatividad? La pregunta es peliaguda, por lo que recurriremos a Edward de Bono, considerado la principal autoridad mundial en la enseñanza directa del pensamiento creativo. Ojo, añadimos el término pensamiento. Y no es casual. A De Bono le avalan una experiencia de 25 años en 45 países. Es el padre del conocido pensamiento lateral.

De Bono afirma en su libro *Pensamiento creativo* (Paidós), que «podemos considerar que la creatividad es misteriosa porque observamos que se producen ideas nuevas pero no sabemos de dónde han salido. Podemos estudiar y analizar el comportamiento de las personas creativas, pero esto tampoco nos servirá de mucho porque, con frecuencia, no saben qué ha producido esa idea brillante».

El psicólogo Erich Fromm afirmaba que «la creatividad requiere tener el valor de desprenderse de las certezas». Por su parte, el gran Gabriel García Márquez consideraba que «la creación intelectual es el más misterioso y solitario de los oficios humanos».

«Creatividad es no copiar». Así de contundente se manifiesta Jacques Maximin, jefe de cocina del Hotel Negresco de Niza. Para otro gran chef, Ferran Adriá, «crear es poder ver lo que no todo el mundo percibe. (...) La creatividad es una conjunción de dos elementos claves, la voluntad de hacer algo nuevo y la capacidad para poder llevarlo a cabo».

Como dijo Albert Einstein, mucho antes, «no pretendamos que las cosas cambien si siempre hacemos lo mismo». Y hay que sudar porque la creatividad nace de la angustia, como el día nace de la noche oscura».

Todos los creadores comparten, en mayor o menor medida: esfuerzo, dedicación, tesón, ahínco, ardor, brío, fervor, firmeza, paciencia, insistencia, voluntad, fe, ser incansable al desaliento, ser inconformista, perseverancia, ilusión, pasión, lucha y, cómo no, mucho café. El té no vale, en mi modesta opinión cafetera.

En el taller nos hemos centrado en el pensamiento lateral, ya que nos aporta técnicas y metodología para nuestro pensamiento creativo. Para comprenderlo mejor, os recomiendo encarecidamente que leáis *El pensamiento creativo* (Paidós), de Edward de Bono.

El padre del llamado pensamiento lateral, como así lo bautizó él mismo en una entrevista para la revista London Life, es Edward de Bono. En su camino influyeron sus estudios de psicología y medicina. En Harvard trabajó en el proceso de regulación de la sangre y la integración general de los sistemas en el cuerpo humano. Esto lo despertó un gran interés por los sistemas autoorganizados, junto al tipo de pensamiento que los ordenadores no alcanzaban: el pensamiento creativo y perceptual. Comenzó a interesarse en el pensamiento que no es ni lineal ni secuencial ni lógico, sino que consideraba necesario desplazarse lateralmente para encontrar otros enfoques y otras alternativas.

Aquello ocurrió en 1967 y, ahora, el Oxford English Dictionary ha incluido la definición de pensamiento lateral como «tratar de resolver problemas por medio de métodos no ortodoxos o aparentemente ilógicos». Como dice De Bono, «los métodos pueden parecer “ilógicos” en comparación con la lógica normal, pero fueron elaborados según la lógica de los sistemas constructores de pautas donde, por ejemplo, la provocación es una necesidad».

Con el pensamiento vertical uno toma una posición y después trata de construir sobre esa base. El siguiente paso depende del lugar donde uno esté en ese momento y así. Como dice De Bono, «no se puede cavar un hoyo en un lugar diferente haciendo el mismo hoyo más profundo».

Con el pensamiento lateral, en cambio, nos desplazamos hacia los lados, para probar diferentes percepciones, diferentes conceptos, diferentes puntos de entrada. Podemos usar diversos métodos, incluidas las provocaciones, para salir de la línea habitual de pensamiento.

El pensamiento lateral, en vez de desplazarse a lo largo de las pautas, trata de atravesarlas. El pensamiento lateral, al igual que la percepción, se relaciona con la exploración. Uno camina alrededor de un edificio y toma fotografías desde diferentes ángulos. Todos son igualmente válidos.

El pensamiento lateral aporta una serie de técnicas sistemáticas que se usan para cambiar los conceptos y percepciones, generando otros.

Este tipo de pensamiento se ocupa directamente de cambiar los conceptos y las percepciones, como base de la creatividad para la obtención de ideas nuevas, ya sea en la creación artística, que puede desbordarlo, o en otros campos.

3.1. Los seis sombreros

Edward de Bono desarrolló ampliamente su teoría práctica de pensamiento en una obra titulada *Seis sombreros para pensar*. Propone estudiar un problema desde seis ópticas distintas. Para facilitararlo, De Bono usa seis sombreros de colores diferentes que representan seis formas distintas de pensar.

Hay que ponerse progresivamente los distintos sombreros y actuar y pensar de acuerdo a la línea de pensamiento que toca. Es una técnica que da resultados increíbles, especialmente cuando ejercemos un liderazgo eficaz de la sesión.

El líder de la reunión define cuando se va cambiando de fase y los integrantes del equipo se ciñen a la intención y objetivos de cada una de ellas. Dentro de la reunión, alguien debe de hacer de secretario para ir recogiendo toda la información que se va generando en cada fase. Esta recogida de datos se utilizará para confeccionar el acta de reunión.

La herramienta de los seis sombreros tiene como objetivo reproducir los procesos que tienen lugar en nuestra mente cuando tomamos decisiones individuales y, así, ayudar a los equipos de trabajo a tomar decisiones colectivas. Es por ello que se convierte en una poderosa herramienta de trabajo en equipo para dar solución a problemas colectivos del departamento.



El **sombrero blanco** representa el pensamiento analítico, el neutro, el objetivo... Se fundamenta en datos, información.

El **sombrero rojo** nos exige pensar desde la óptica de las emociones y los sentimientos.

El **sombrero negro** es el pensador cauto, receloso... Y el que saca a relucir los aspectos negativos del asunto que tratemos. Es la mirada desde la óptica de la precaución.

El **sombrero amarillo** representa el pensamiento optimista y positivo. El que te hace ver y sentir que aquello que llevas entre manos va a funcionar.

El **sombrero verde** representa la creatividad. En esta fase del proceso, se usa el pensamiento lateral, el *brainstorming*... Se trata de dar rienda suelta al cerebro, se trata de crecer y de aportar ideas.

Finalmente, el **sombrero azul** es el de la recapitulación. El de la calma, la organización y la autoridad.

3.2. Lluvia de ideas



Hemos practicado esta otra técnica creativa en un proceso que exige esfuerzo, entrega, creatividad y trabajo en equipo. El éxito no pertenece a una sola persona. Las grandes ideas son elaboradas muchas veces por un colectivo. Y la lluvia de ideas es el procedimiento a través del cual lo hacen, con una correcta coordinación.

La lluvia de ideas o *brainstorming* fue desarrollada en 1939 por Alex Faickney Osborn cuando investigaba diferentes maneras de generar creatividad. Se percató de que la mejor manera de ser creativo en una empresa es a través de la interacción y el trabajo en equipo. Todos juntos podían dar sus opiniones y sugerencias sobre un tema determinado.

Es una técnica utilizada en el trabajo en equipo para generar nuevas ideas o solucionar un determinado problema. Hoy día, es altamente empleada en las reuniones laborales o en debates.

Esta técnica plantea pensar rápida y espontáneamente sobre un tema propuesto. Osborn advirtió que debe estar enfocada en un solo problema cada vez. Demasiadas interrogantes a debatir pueden causar caos. Todos los participantes en el debate ofrecen las ideas que tengan y estén relacionadas con el asunto a discutir. Un moderador escribe las ideas generadas donde puedan ser vistas por todos. Lo mejor es una pizarra. Luego se intenta relacionar todo lo dicho y de esas combinaciones se intenta generar una solución o la próxima gran idea de tu empresa.

La lluvia de ideas requiere un moderador o líder como figura es la encargada de escribir todas las ideas en un lugar donde todos las vean, de mantener un ambiente ameno y organizado. Esta persona debe tener capacidad de liderazgo, tener mente abierta y ser tolerante.

Debe desarrollarse en un marco temporal de 60 a 90 minutos. En ese periodo deben ser desarrolladas varias actividades. Por ejemplo, los primeros 10 minutos se pueden dedicar a la motivación. En dependencia de la cantidad y la calidad de las participaciones, se destinan 20 o 30 minutos a la generación de ideas. El tiempo que reste, lo puedes utilizar en el análisis, la síntesis y la combinación de todas las ideas.

El número de personas que participan debe ser limitado, de 10 a 15 personas, porque con más gente corremos el riesgo de que se pierdan y se repitan ideas.

¿Cómo hacer una lluvia de ideas?

1. Definir el problema. Es el punto de partida. Debe ser preciso desde el principio. Puedes plantearlo en forma de pregunta.
2. Esclarecer el rol de los participantes.
3. Establecer las reglas del juego. Tú conoces a tu equipo y el objetivo que te propones. Por tanto, eres la persona más indicada para decir las reglas que todos deben seguir. Ahora bien, hay una que no puede faltar: no criticar a los demás. De esta manera, todas las ideas pueden salir a la luz con total libertad.
4. Comenzar la tormenta de ideas. El problema debe ser visible para todos y estar presente en una diapositiva o una pizarra. Puedes dar algunos minutos a los participantes para que piensen de manera individual o desarrollar la técnica de manera totalmente espontánea. Plantea el tema y deja que las ideas fluyan libremente.
5. Culminar la lluvia de ideas. La actividad termina cuando los participantes dejen de generar ideas. A continuación se explica con más detalle aquello que puede generar dudas, se descarta lo que resulta repetitivo y se van reuniendo las diferentes ideas. Al final, cuando todas estén organizadas, se redactará un documento que permita analizar claramente las diferentes alternativas para enfrentar determinado problema.

