

CHRIS ANDERSON

Director de TED

CHARLAS

TED

**La guía oficial TED para
hablar en público**

**Todos los secretos
de las charlas TED para
comunicar tus ideas
y generar impacto**

Bestseller del *The New York Times*

Charlas TED

La guía oficial TED para hablar
en público

CHRIS ANDERSON
Director de TED

Traducido por Juanjo Estrella



EDICIONES DEUSTO

Título original: *Ted Talks*

Publicado por Houghton Mifflin Harcourt, Nueva York, 2016

© 2016 Chris J. Anderson

© de la traducción Juanjo Estrella, 2016

© Centro Libros PAPP, S.L.U., 2016

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPP, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-9875-389-9

Depósito legal: B. 17.270-2016

Primera edición: octubre de 2016

Preimpresión: victor igual, sl

Impreso por Artes Gráficas Huertas, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Sumario

Prólogo: La nueva era del fuego

Fundamentos

Capítulo 1. Competencia en exposición oral:	
La habilidad que puedes construir	23
Capítulo 2. Construcción de ideas:	
Un regalo en cada gran charla.	32
Capítulo 3. Trampas frecuentes:	
Cuatro estilos de charla que conviene evitar	43
Capítulo 4. La línea argumental:	
¿A dónde quieres llegar?	51

Herramientas para las charlas

Capítulo 5. Conexión: Personaliza	69
Capítulo 6. Narración:	
El irresistible encanto de las historias	86
Capítulo 7. Explicación:	
Cómo explicar conceptos difíciles.	96

Capítulo 8. Persuasión:	
La razón puede cambiar mentes para siempre	110
Capítulo 9. Revelación:	
Déjame sin aliento	122

Proceso preparatorio

Capítulo 10. Apoyos visuales:	
¡Cuidado con esas diapositivas!	139
Capítulo 11. El guion:	
¿Memorizar o no memorizar?	155
Capítulo 12. Repasos:	
Un momento, ¿tengo que ensayar?	173
Capítulo 13. Apertura y cierre:	
¿Qué tipo de impresión te gustaría causar?	181

En el escenario

Capítulo 14. Vestimenta:	
¿Qué me pongo?	203
Capítulo 15. Preparación mental:	
¿Cómo controlar los nervios?	208
Capítulo 16. Disposición: ¿Atril, monitor de confianza,	
tarjetas con notas o (glups) nada?	214
Capítulo 17. Voz y presencia:	
Dar a tus palabras la vida que se merecen	224
Capítulo 18. Innovación de formatos:	
La promesa (y el peligro) de charlas «full spectrum».	235

Reflexión

Capítulo 19. Renacimiento de las charlas:	
La interconexión del conocimiento	253

Capítulo 20. Por qué importa:	
La interconexión de la gente.	264
Capítulo 21. Tu turno:	
El secreto del filósofo	274
Agradecimientos	281
Apéndice: Charlas referenciadas en el libro	283

Competencia en exposición oral

La habilidad que puedes construir

Qué nervios, ¿verdad?

Salir a un escenario, frente a un público, y que centenares de pares de ojos te miren resulta aterrador. Temes el momento de levantarte en una reunión de empresa a presentar tu proyecto. ¿Y si te alteras y se te traba la lengua? ¿Y si te quedas en blanco y te olvidas por completo de todo lo que ibas a decir? ¡Quizá te humillen! ¡Quizá tu carrera profesional se hunda! ¡Quizá la idea en la que crees permanezca enterrada para siempre!

Ese tipo de pensamientos puede mantenerte despierto toda la noche.

Pero ¿sabes una cosa? Casi todo el mundo ha experimentado el miedo a hablar en público. De hecho, en encuestas en las que se pide a la gente que enumere sus temores, hablar en público suele aparecer como el más mencionado por la mayoría, por delante del miedo a las serpientes, a las alturas e incluso a la muerte.

¿Cómo es posible? No hay ninguna tarántula oculta tras el micrófono. No existe el menor riesgo de lanzarse desde el escenario al encuentro de la muerte. El público no te atacará con lanzas. ¿Por qué, entonces, tanta angustia?

Pues porque hay mucho en juego, no sólo en la experiencia del momento, sino en nuestra «reputación» a largo plazo. Lo que los demás piensan de nosotros importa muchísimo. Somos ani-

males profundamente sociales. Buscamos el afecto, el respeto y el apoyo de los demás. Nuestra felicidad futura depende de esas realidades en gran medida, hasta un punto asombroso. Y percibimos que lo que ocurre en un escenario público va a afectar materialmente a esos valores sociales para bien o para mal.

Con todo, dentro del marco mental adecuado, puedes usar ese miedo como un activo increíble. Ese miedo puede ser el motor que te convenza para que prepares bien una charla.

Eso fue lo que ocurrió cuando Monica Lewinsky llegó a TED. Para ella, la apuesta no podía ser más arriesgada. Diecisiete años antes había pasado por la exposición pública más humillante que pudiera imaginarse, una experiencia tan intensa que a punto estuvo de destruirla. Ahora intentaba regresar a una vida pública con una mayor visibilidad, recuperar su relato.

Pero no era una conferenciante experimentada, y sabía que si su charla no salía bien, el resultado sería desastroso. Me dijo:

«Nerviosa» es poco para describir cómo me sentía. Era más bien algo así como... que tenía la barriga atezada por la agitación. Destellos de temor. Una ansiedad eléctrica. Si hubiéramos podido capturar la potencia de mis nervios aquella mañana, creo que la crisis energética se habría resuelto. No era sólo que estaba a punto de salir a un escenario delante de un público respetable, brillante, sino que me iban a grabar en vídeo, y era muy probable que mi intervención la retransmitiera una plataforma de gran difusión. Me visitaban los ecos de un trauma aún subyacente, de los años en los que había sido públicamente ridiculizada. Invasión por una profunda inseguridad, mi sitio no era el escenario de TED. Aquélla era la experiencia interior contra la que luchaba.

Aun así, Monica encontró la manera de darle la vuelta a su miedo. Recurrió a algunas técnicas sorprendentes, que compartí contigo en el capítulo 15. Por ahora baste decir que funcionaron. Su charla le valió una ovación cerrada al término del evento, al cabo de unos pocos días ya había sido visionada un millón de veces y había obtenido comentarios entusiastas en la red. Llegó a suscitar incluso la disculpa pública de una de las personas que

durante más tiempo se habían mostrado críticas con ella: Erica Jong.

A la mujer extraordinaria con la que estoy casado, Jacqueline Novogratz, también la perseguía el miedo a hablar en público. En la escuela, en la universidad y hasta que tuvo más de veinte años, la idea de plantarse ante un micrófono y con muchos pares de ojos mirándola le resultaba tan aterradora que la debilitaba. Pero sabía que para llevar adelante su labor de lucha contra la pobreza tendría que convencer a otros, por lo que empezó a obligarse a sí misma a hacerlo. Actualmente pronuncia un montón de charlas todos los años, aclamadas muchas veces con ovaciones cerradas.

En efecto, miremos donde miremos vamos a encontrarnos con anécdotas de personas a las que aterraba hablar en público pero que encontraron la manera de hacerlo muy bien, desde Eleanor Roosevelt hasta Warren Buffett, pasando por la princesa Diana, a la que llamaban «la tímida-Di» y que no soportaba hablar en público pero que encontró una manera informal de expresarse, con su propia voz, y logró que el mundo se enamorara de ella.

Si consigues dar bien una charla, el lado positivo puede ser asombroso. Veamos el caso de la que pronunció el emprendedor Elon Musk ante los empleados de SpaceX el 2 de agosto de 2008.

Musk no era conocido por ser un gran conferenciante, pero ese día sus palabras supusieron un importante punto de inflexión para su empresa. SpaceX ya había sufrido dos lanzamientos fallidos. Ése era el día del tercer lanzamiento, y todos eran conscientes de que un nuevo fracaso podría obligarles al cierre. El cohete *Falcon* despegó de la zona de lanzamiento, pero superada la primera fase sobrevino el desastre. El vehículo espacial explotó. La señal de vídeo se perdió. Allí se habían congregado unas 350 personas y, como describió Dolly Singh, responsable de atraer talentos a la empresa, la moral estaba por los suelos. Musk salió a hablar con ellos. Según Singh, les dijo que siempre habían sabido que iba a ser difícil, pero que a pesar de lo que había ocurrido ya habían logrado algo ese día, algo que habían conseguido muy pocos países, y menos aún empresas. Habían completado con éxito la primera fase de un lanzamiento y habían enviado una nave al

espacio exterior. Debían recomponerse y volver al trabajo. Así es como Singh describió el clímax de su discurso:

Y entonces dijo, con toda la fortaleza y el empuje de que pudo hacer acopio después de más de veinte horas sin dormir: «Yo, por mi parte, no pienso rendirme nunca, y cuando digo nunca es nunca». Creo que la mayoría de nosotros lo habríamos seguido al mismísimo infierno con una antorcha en la mano después de oír aquello. Fue la muestra de liderazgo más impresionante que he presenciado jamás. En cuestión de unos instantes, la energía en el edificio pasó de la desesperación y la derrota a una determinación intensa, pues la gente empezó a centrarse en seguir adelante, y no en mirar hacia atrás.

He ahí el poder de una sola charla. Tal vez tú no dirijas una organización, pero aun así una charla puede abrir puertas o transformar carreras profesionales.

Los conferenciantes TED nos han contado historias deliciosas sobre el impacto de sus charlas. Sí, a veces reciben ofertas para escribir libros o realizar películas, o aumentan sus honorarios por dar charlas, o bien obtienen inesperadas muestras de apoyo económico. Pero las historias más atractivas son las que tienen que ver con transmitir ideas, con cambiar vidas. Amy Cuddy pronunció una charla inmensamente popular sobre cómo un cambio en el lenguaje corporal puede llevar a un aumento del nivel de confianza. Ha recibido más de 15.000 mensajes de todo el mundo en los que le cuentan lo mucho que les ha ayudado esa información.

Y la charla inspiradora de William Kamkwamba, un joven inventor de Malawi, sobre la construcción de un molino de viento en su aldea cuando tenía catorce años, desencadenó una serie de eventos que lo llevaron a ser aceptado en un programa de ingeniería del Dartmouth College.

El día en que TED pudo morir

La que sigue es una historia sacada de mi propia vida. Cuando accedí a la dirección de TED, a finales de 2001, todavía me estaba recuperando después de que la empresa que había creado hubiera estado a punto de irse a pique, y me aterraba la idea de pasar por otro gran fracaso público. Llevaba un tiempo esforzándome para convencer a la comunidad TED de que apoyara la idea que yo tenía de la organización, y temía que ésta acabara por diluirse. En aquella época, TED era un congreso anual que se celebraba en California. Su propietario y organizador era un carismático arquitecto llamado Richard Saul Wurman, cuya imponente presencia impregnaba todos y cada uno de los aspectos del evento. Todos los años asistían a él unas ochocientas personas, y casi todas ellas parecían resignadas al hecho de que, muy probablemente, TED no pudiera sobrevivir tras la marcha de Wurman. El de febrero de 2002 fue el último congreso celebrado bajo su liderazgo, y yo iba a disponer de una única oportunidad para convencer a los asistentes de que el evento seguiría celebrándose sin problemas. Sin embargo, no había organizado nunca una conferencia, y a pesar de poner todo mi empeño en publicitar el acto del año siguiente, sólo se habían inscrito setenta personas.

La mañana del último día antes de la conferencia, disponía de quince minutos para defender mis planteamientos. Hay algo que debes saber de mí: no estoy naturalmente dotado para hablar en público. Recorro a muletillas y onomatopeyas con demasiada frecuencia («mmm», «esto», etc.). Me detengo en medio de una frase intentando encontrar la palabra adecuada que me permita concluir. A veces puedo sonar sincero en exceso, conceptual, discreto. Mi peculiar sentido del humor británico no siempre es compartido por los demás.

Estaba tan nervioso pensando en ese momento, y tan preocupado de que pudiera verme raro en el escenario, que no era capaz siquiera de mantenerme en pie, así que me llevé una silla de las que se alineaban al fondo, me senté y empecé a hablar.

Ahora, al recordar aquella charla, me estremezco. Si hoy tuviera que valorarla, hay centenares de cosas que cambiaría de

ella, empezando por la camiseta blanca, arrugada, que llevaba puesta ese día. Aun así..., me había preparado muy bien lo que quería decir, y sabía que había al menos varias personas en la audiencia con unas ganas desesperadas de que TED sobreviviera. Si lograba dar a aquellos defensores de la organización un motivo de entusiasmo, tal vez ellos revirtieran las cosas. A causa del pinchazo de la burbuja de las punto-com, muchos de los asistentes habían sufrido pérdidas de negocios tan severas como las mías. Quizá a partir de ese punto en común pudiera conectar con ellos.

Les hablé con el corazón, con tanta sinceridad y convicción de la que fui capaz. Le conté a la gente que acababa de vivir un gran fracaso empresarial. Que había llegado a verme a mí mismo como un completo fracasado. Que mi única manera de sobrevivir mentalmente había sido sumergiéndome en el mundo de las ideas. Que TED había llegado a significarlo todo para mí. Que se trataba de un lugar único en el que podían compartirse ideas de todas las disciplinas. Que yo haría todo lo que estuviera en mi mano por preservar sus mejores valores. Que, en cualquier caso, el congreso nos había aportado una inspiración y un aprendizaje tan intensos que no podíamos dejarlo morir... ¿O sí?

Ah, y suavicé la tensión con una anécdota apócrifa sobre madame De Gaulle según la cual la mujer del presidente de Francia escandalizó a los invitados a una cena diplomática expresando su deseo de «un pene». En Inglaterra, aclaré, también compartíamos ese deseo, aunque nosotros lo pronunciábamos *happiness*, que era precisamente lo que TED me había aportado a mí.³

Para mi absoluto asombro, al final de la charla, Jeff Bezos, director de Amazon, que se encontraba sentado en el centro de la platea, se puso en pie y empezó a aplaudir. Al momento la sala entera lo secundó. Era como si la comunidad TED hubiera decidido en cuestión de segundos que, después de todo, iba a seguir apoyando ese nuevo capítulo de TED. Y durante los sesenta minutos de pausa que siguieron, unas doscientas personas se com-

3. En inglés, *happiness* («felicidad») suena fonéticamente parecido a *a penis* («un pene»), sobre todo de acuerdo con la pronunciación francesa. (*N. del t.*)

prometieron a adquirir entradas para el congreso del año siguiente, lo que garantizaba su éxito.

Si aquella charla de quince minutos hubiera perdido fuelle, TED hubiera muerto, y lo hubiera hecho cuatro años antes de llegar a colgar su primera conferencia en internet. Y tú no estarías leyendo este libro.

En el capítulo siguiente pasaré a compartir por qué creo que aquella charla acabó resultando eficaz, a pesar de sus evidentes torpezas. Se trata de un hallazgo que puede aplicarse a cualquier charla.

Por poca confianza que tengas hoy en tu capacidad para hablar en público, hay cosas que puedes hacer para revertir la situación. La facilidad en la oratoria no es un don que unos pocos afortunados reciben al nacer. Se trata de un conjunto amplio de habilidades. Hay cientos de maneras de pronunciar una charla, y cada cual puede encontrar el enfoque que le resulte más adecuado, y adquirir las habilidades necesarias para llevarlo a la práctica de manera satisfactoria.

El niño del corazón de león

Hace un par de años la directora de contenidos de TED, Kelly Stoetzel, y yo emprendimos un viaje alrededor del mundo en busca de talentos de la comunicación oral. En Nairobi, Kenia, conocimos a Richard Turere, un niño masái de doce años al que se le había ocurrido un invento sorprendente. Su familia criaba ganado, y uno de los mayores retos a los que se enfrentaba era proteger a los animales por las noches de los ataques de los leones. Richard sabía que una hoguera fija no detenía a los depredadores, pero se había dado cuenta de que moverse de un lado a otro blandiendo una antorcha sí parecía funcionar. Al parecer, los leones temían la luz en movimiento. Richard había aprendido electrónica él solo, trasteando con las piezas de la radio de sus padres. Usó sus conocimientos para inventar un sistema de luces que se encendían y se apagaban intermitentemente, creando la sensación de movimiento. Lo fabricó con componentes sacados de aquí y de

allá, paneles solares, la batería de un coche y los intermitentes de una moto. Instaló las luces y, en efecto, los ataques de los leones cesaron. Se corrió la voz de su invento, y otras aldeas también querían contar con él. En lugar de intentar matar a los leones, como habían hecho hasta ese momento, instalaron las «luces de los leones» de Richard. Tanto los aldeanos como los defensores del medio ambiente quedaron contentos.

El suyo era un logro impresionante pero, a primera vista, Richard no parecía un candidato probable a conferenciante TED. Estaba ahí de pie, encorvado, en un rincón de la sala, mostrando una timidez extrema. Su inglés era titubeante, y le costaba describir su invento con fluidez. Costaba imaginarlo en un escenario de California ante 1.400 personas, programado entre Sergey Brin y Bill Gates.

Pero la historia de Richard era tan conmovedora que seguimos adelante con nuestro plan y lo invitamos a pronunciar una TED Talk. Durante los meses anteriores al evento, trabajamos con él para acotar la historia, encontrar el punto de partida y desarrollar una secuencia narrativa natural. Gracias a su invento, Richard había obtenido una beca en uno de los mejores colegios de Kenia, donde tuvo ocasión de practicar su charla con público. Aquello le ayudó a elevar su grado de confianza, y a llevarla hasta el punto en que su personalidad se mostrara tal como era.

Se montó en un avión por primera vez en su vida y viajó hasta Long Beach, California. Cuando subió al escenario de TED se le notaba nervioso, pero su nerviosismo hacía que resultara aún más sincero. A medida que hablaba, la gente escuchaba con gran atención todas sus palabras, y cada vez que sonreía, el público se derretía. Cuando terminó su intervención, los asistentes se pusieron en pie, aplaudiéndole y jaleándole.

La historia de Richard puede animarnos a creer que tal vez seamos capaces de pronunciar una charla mínimamente digna. Tu meta no debe ser convertirte en un Winston Churchill o un Nelson Mandela. Tu meta es ser tú mismo. Si eres científico, sé un científico; no pretendas ser un activista. Si eres artista, sé un artista; no pretendas ser un académico. Y si eres una persona corriente, no intentes fingir un estilo grandilocuente, intelectual:

límitate a ser tú. No hace falta que consigas poner al público en pie, ni que te dedique una ovación atronadora. El tono conversacional puede funcionar igual de bien para compartir ideas. De hecho, para la mayoría de públicos funciona mucho mejor. Si sabes dirigirte a un grupo de amigos durante una cena, entonces sabes lo bastante para hablar en público.

Además, la tecnología abre nuevas vías. Vivimos en una era en la que para causar un gran impacto no hace falta que nos dirijamos a miles de personas a la vez. La repercusión la puede lograr alguien que hable en voz baja ante una cámara de vídeo: internet hará el resto.

La competencia en exposición oral no es un extra opcional al alcance de unos pocos. Se trata de una aptitud fundamental para desenvolverse en el siglo XXI. Se trata de la manera más impactante de compartir lo que eres y lo que te preocupa. Si aprendes a hablar en público aumentará la confianza en ti mismo, y seguramente te asombrará descubrir el efecto beneficioso que puede tener para tu éxito en la vida, sea éste lo que tú decidas que sea.

Si te comprometes a ser auténticamente tú, estoy seguro de que serás capaz de sacar partido a ese arte antiguo que llevamos instalado en nuestro interior. Sencillamente debes armarte de valor para intentarlo.