No se quede sin palabras en su próximo discurso

¿Cómo los CEO pueden construir el discurso perfecto para cada ocasión?

6 de septiembre de 2006

Los buenos discursos no surgen por generación espontánea. El irónico Mark Twain lo dejó bien claro: "Normalmente se tarda más de tres semanas en preparar un buen discurso improvisado".

A Brian O'Connor Leggett, profesor del departamento de Dirección de Personas en las Organizaciones del IESE, siempre le ha interesado el uso de la retórica y otras herramientas de comunicación en la dirección de empresas. Su artículo "Introduction to Corporate Speech Making" se centra en dos tipos de discursos y ofrece una serie de consejos muy útiles para los CEO menos locuaces.

Aunque existe una tercera categoría de discursos -los racionales-, Leggett la reserva para otro artículo. Aquí se centra en el discurso emocional y en el visionario.

Conoce bien a la audiencia

La primera regla a la hora de escribir un discurso corporativo es conocer bien a la audiencia a la que va a ir dirigido. Lamentablemente, subraya Leggett, es lo primero que se suele olvidar. El autor lo ilustra con el ejemplo de una empresa de software: si se limita a glosar los aspectos técnicos de un nuevo y revolucionario programa informático, lo más seguro es que aburra al más pintado, mientras que una exposición de cifras irrefutables -ahorro de costes y resultados- despertará casi siempre el interés de los presentes. La jerga, mejor dejarla para los especialistas.

©IESE Business School

"Muchos oradores buscan impresionar con su ingenio y dominio del lenguaje, pero fracasan estrepitosamente a la hora de transmitir un mensaje coherente", explica Leggett.

El autor advierte que nunca se debe subestimar el contexto en que se va a dar el discurso. Por ejemplo, la famosa alocución de Abraham Lincoln en Gettysburg en 1863 resultó aún más impactante al ir precedida por un interminable sermón de dos horas del gobernador de Massachussets, Edward Everett. Con sólo 10 frases y 272 palabras, Lincoln sacó provecho magistralmente del poco tiempo de que disponía para recabar apoyos a su postura sobre la Guerra de Secesión norteamericana. Alabado después como "profundo en sentimientos, sólido en pensamiento y expresión, y elegante y de buen gusto en cada palabra y coma", el breve discurso de dos minutos de Lincoln se considera uno de los más brillantes de toda la historia norteamericana.

Mejor sin chistes

Las primeras seis u ocho frases pueden encumbrar o hundir un discurso, afirma Leggett, quien reconoce la importancia de que el primer párrafo atrape a los oyentes. Aunque la costumbre de empezar los brindis de las bodas con un chiste ha calado fuerte en los discursos, Leggett no cree que buscar la risa fácil sea la táctica más adecuada en una reunión de empresa llena de caras serias.

En su lugar recomienda utilizar otros reclamos, como jugosas anécdotas personales o historias empresariales reales con las que pueda identificarse fácilmente la audiencia. Tampoco recomienda ciertos lugares comunes como necesitamos un cambio": más de uno, sintiéndose aludido, daría un brinco en su butaca... pero para irse.

Es importantísimo reafirmar la credibilidad del liderazgo personal ante la audiencia, pero ojo con extralimitarse, advierte Leggett. Un discurso que empiece con un pomposo "tengo un sueño..." (Martin Luther King) puede acabar en pesadilla. Leggett aconseja evitar este tipo de trampas citando a los grandes. De ese modo, uno se mantiene al mismo nivel de la audiencia y no da la impresión de querer epatar a los presentes con una grandilocuencia fuera de lugar.

Además de citar a otros, Leggett sugiere el uso de leyendas y fábulas ya que, al igual que las parábolas, son universales y suelen poner de manifiesto una verdad que no depende de la credibilidad del orador. Como ejemplo, muestra un discurso que recurre a las leyendas griegas para reflejar las complejidades de la naturaleza humana, lo que permite a los oyentes sacar sus propias y trascendentales conclusiones.

©IESE Business School

La clave de un buen discurso

Si bien la estructura de los discursos visionarios y emocionales es similar, los oradores gozan de mucha más libertad de acción en lo que a explicaciones y relatos se refiere cuando dan discursos emocionales.

La clave para escribir buenos discursos es ceñirse a un único tema. En concreto, la eficacia de los discursos emocionales dependerá de que tengan un hilo coherente que la audiencia pueda seguir. Este hilo ayuda a la audiencia a recordar mejor las palabras del orador. Las citas inspiradoras, aunque son habituales en los discursos emocionales, no son siempre necesarias; deberían usarse con moderación y de forma que no desentonen con el hilo argumental del discurso.

Los oradores también pueden utilizar "reforzadores" para dirigir de nuevo a la audiencia al argumento central del discurso. El presidente de Estados Unidos, George W. Bush, suele usarlos. Por ejemplo, repite con frecuencia palabras como "terrorista" o "11 de septiembre" para que todos los norteamericanos tengan siempre presentes cuáles son las preocupaciones de fondo de su presidente.

Con todo, uno de los mejores ejemplos de discurso emocional reiterativo es la famosa conferencia de Winston Churchill en el Westminster College de Fulton, Misuri, en 1946. Con el ánimo de destacar los graves problemas que el mundo afrontaba en la posguerra debido a la expansión del comunismo y el cisma de las dos ideologías imperantes, Churchill hizo énfasis una y otra vez en la necesidad de colaborar juntos para combatir la tiranía y evitar la guerra. Su discurso, aseguran los historiadores, marcó el comienzo de la guerra fría entre los dos bloques ideológicos más importantes del mundo, un acontecimiento que definió la segunda mitad del siglo XX.

¿Podrían los consejeros delegados transmitir con palabras una visión de futuro, un poder y una influencia semejantes? Las recomendaciones de Leggett constituyen un buen primer paso para intentarlo.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School