

MÉTODO

I.M.P.A.C.T.A. & C.O.N.E.C.T.A.

Convierte tus ideas en una comunicación
que influye y genera resultados

Belén Basteiro Izquierdo

MÉTODO I.M.P.A.C.T.A. & C.O.N.E.C.T.A.

Convierte tus ideas en una comunicación
que influye y genera resultados



Método I.M.P.A.C.T.A.[®] & C.O.N.E.C.T.A.[®]

Primera edición: octubre de 2026
© De la obra: Belén Basteiro Izquierdo

© Edición Punto Didot
www.puntodidot.com
Avenida Ensanche de Vallecas 42
28051, Madrid
e-mail: info@puntodidot.com

ISBN-13: 979-13-88323-33-1
ISBN E-book: 979-13-88323-34-8
Depósito legal: M-23391-2026

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 cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo o por escrito del editor. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra

Índice

Prólogo: La comunicación: la ventaja competitiva que nunca pasa de moda	11
Nota de la autora	17
De qué va realmente este libro: “antes de subirte a la bici”.....	22
I – Identifica Audiencia, Objetivo y Tiempo	31
M – Mensajes en post-it: Creación de ideas	48
P – Prepara tu estructura: Storytelling	59
A – Acomoda tus Mensajes en la Hoja Guía.....	82
C – Consideraciones finales.....	93
T – Trabaja una apertura impactante	103
A – Acaba con un compromiso	124
Diapositivas que ayudan, no que compiten	145
Antes de salir a pedalear: el Método C.O.N.E.C.T.A.®	171
C – Construye tu mapa mental.....	175
O – Organiza tus gestos y expresiones	196
N – Navega con tu presencia	218
E – Elabora tu coreografía.....	238
C – Crea el ritmo y estilo	256
T – Trabaja tus inflexiones	274
A – Asigna espacio a las pausas.....	298
Ahora toca subirse la bici: Las 3 P'S	315



I.M.P.A.C.T.A.[®] & C.O.N.E.C.T.A.[®]: Cuando la pantalla es
tu escenario..... 323
I.M.P.A.C.T.A.[®] & C.O.N.E.C.T.A.[®] Express.....348
I.M.P.A.C.T.A.[®] & C.O.N.E.C.T.A.[®] Flash..... 352
I.M.P.A.C.T.A.[®] & C.O.N.E.C.T.A.[®]: Los nervios también
se entrenan.....358
Epílogo. Ahora toca pedalear. I.M.P.A.C.T.A.[®] y C.O.N.E.C.T.A.[®]
en tu día a día..... 374
Gracias por pedalear conmigo.....378
Método I.M.P.A.C.T.A.[®] & C.O.N.E.C.T.A.[®] 381



Prólogo:

La comunicación: la ventaja competitiva que nunca pasa de moda

Después de más de veinticinco años trabajando con personas, equipos y organizaciones, en entornos multinacionales como Kraft, Randstad o el grupo TecnoVe, hay una idea que he visto confirmarse una y otra vez: las cosas no suceden simplemente porque sean buenas ideas. Suceden cuando las personas las entienden, las hacen suyas y deciden actuar.

Por eso siempre me ha parecido especialmente acertada una reflexión de Peter Drucker: la comunicación más importante no es la que se emite, sino la que se comprende.

A lo largo de mi carrera he participado en proyectos de todo tipo. Algunos salieron extraordinariamente bien y otros no tanto. He vivido procesos de crecimiento, cambios organizativos, momentos de incertidumbre y situaciones que obligaban a tomar decisiones rápidas. Cuando miro atrás, me doy cuenta de que muchas veces la diferencia entre avanzar o quedarse bloqueado no estaba en la calidad de la estrategia ni en el talento de las personas, sino en algo mucho más básico: la capacidad de entendernos.

He visto proyectos técnicamente impecables quedarse sin apoyo porque nadie fue capaz de explicar de forma eficaz por qué eran importantes. También he visto iniciativas aparentemente sencillas ganar impulso porque alguien logró transmitir una visión clara y generar confianza desde el primer momento.

Con los años he aprendido que una buena idea no siempre gana. En cambio, las ideas que se comprenden tienen muchas más posibilidades de abrirse camino y ver la luz.

Vivimos en una época muy distinta a la de mis primeros años profesionales. Las organizaciones son más dinámicas, la información circula a una velocidad enorme y los mercados cambian

constantemente. Hoy todos tenemos acceso a más datos, más informes y más conocimiento que nunca.

Paradójicamente, eso no ha simplificado las cosas.

La abundancia de información ha hecho que la atención sea un recurso escaso. Antes el reto era conseguir información; ahora el reto es ayudar a las personas a encontrar sentido entre todo lo que reciben cada día.

Por eso la comunicación ha adquirido una relevancia aún mayor.

Ya no basta con informar. Tampoco basta con presentar datos o exponer argumentos sólidos. Los líderes necesitan generar comprensión. Necesitan ayudar a otros a interpretar la realidad, entender prioridades y tomar decisiones.

Cuando observo a las personas que más impacto generan en las organizaciones, encuentro una característica común. No necesariamente son quienes hacen las presentaciones más brillantes ni quienes utilizan las palabras más sofisticadas. Son quienes consiguen que los demás salgan de una reunión con las ideas claras.

Parece sencillo, pero no lo es.

La claridad exige reflexión. Exige ordenar las ideas antes de expresarlas. Exige escuchar. Exige entender qué necesita la otra persona para comprender realmente el mensaje.

John Kotter ha defendido durante años que una parte esencial del liderazgo consiste en crear una visión compartida y movilizar a las personas hacia ella. Edgar Schein, desde otra perspectiva, insistió en la importancia de construir significados comunes dentro de las organizaciones. Ambos apuntan a una misma realidad: liderar implica influir, implica facilitar y resulta muy difícil hacerlo cuando las personas no entienden con claridad hacia dónde se dirige el esfuerzo colectivo.

La tecnología está transformando la forma en que trabajamos. La inteligencia artificial, por ejemplo, ya forma parte del día a día de

muchas compañías y profesionales. Nos permite analizar información con rapidez, generar contenidos o explorar alternativas que hace apenas unos años requerían mucho más tiempo y recursos.

Sin embargo, sigue existiendo algo profundamente humano que ninguna herramienta puede sustituir: la confianza.

Podemos disponer de toda la información del mundo, pero eso no garantiza que alguien se comprometa con una idea. Podemos generar documentos excelentes, pero eso no significa que los equipos lo conviertan en acción.

La confianza continúa construyéndose a través de las relaciones, de la coherencia y de la manera en que nos comunicamos.

De hecho, una de las lecciones más valiosas que he aprendido gestionando personas es que no esperan perfección. Lo que esperan es claridad. Quieren entender qué está ocurriendo, por qué está ocurriendo, qué se espera de ellas, qué es lo importante de su trabajo y, finalmente, cómo se va a medir su desempeño.

Cuando eso sucede, la incertidumbre disminuye. Cuando no sucede, aparecen las interpretaciones, el reinventar la rueda, la confusión, el desgaste y la frustración.

Stephen Covey sostenía que la confianza acelera las organizaciones, las hace evolucionar. Mi experiencia me lleva a coincidir con esa idea. Los equipos avanzan más deprisa cuando existe confianza, y la confianza suele crecer cuando la comunicación es honesta, sincera, directa y comprensible.

Por eso nunca he considerado la comunicación como una habilidad accesoria o un simple complemento del liderazgo. Es una parte esencial de él.

He tenido la oportunidad de conocer a Belén Basteiro durante más de dos décadas y media y he tenido el honor de considerarla una buena amiga. He seguido de cerca una parte importante de su trayectoria profesional, primero desde posiciones de alta responsabilidad en el ámbito de los recursos humanos y, posteriormente, al frente de *Dealing with People*.

Si algo caracteriza su trabajo es que siempre ha entendido la comunicación desde una perspectiva muy práctica.

No como una cuestión de imagen.

No como una colección de técnicas comunicativas superficiales y de postureo al más puro estilo corporativo del "Pinta y Colorea".

Su enfoque ha girado siempre alrededor de una pregunta muy sencilla: ¿cómo conseguir que las ideas generen impacto?

Porque al final esa es la cuestión.

No se trata de hablar mejor por hablar mejor. Se trata de conseguir que el conocimiento se traduzca en decisiones, en colaboración, en resultados tangibles y duraderos en el tiempo, que generen cambio positivo.

A lo largo de los años he comprobado que la mayoría de los problemas complejos en las organizaciones rara vez tienen una única causa técnica. Normalmente intervienen muchos factores. Sin embargo, en innumerables ocasiones, una comunicación poco clara agrava problemas que, de otra forma, habrían sido mucho más fáciles de resolver.

Cuando las personas entienden el propósito de una decisión, suelen encontrar la manera de contribuir. Cuando no lo entienden, aparecen las dudas, las resistencias y se convierten en parte del problema y no de la solución.

Lo mismo ocurre con el talento.

Hablamos con frecuencia sobre la importancia de atraerlo, desarrollarlo y fidelizarlo. Todo ello es fundamental. Pero existe otro aspecto al que quizá no prestamos suficiente atención: el talento necesita ser comprendido; si no, el talento busca comprensión en otro sitio, en otra empresa.

A lo largo de mi carrera he conocido profesionales extraordinariamente preparados que tenían mucho que aportar, pero que encontraban dificultades para transmitir el valor de sus ideas. También he visto a otros con capacidades similares avanzar más rápidamente

porque sabían explicar sus propuestas, generar consenso y conectar con quienes debían tomar decisiones.

La diferencia no estaba necesariamente en el conocimiento.

Muchas veces estaba en la capacidad de comunicarlo.

Como suele recordar Simon Sinek, las personas no se movilizan únicamente por lo que hacemos. También necesitan comprender por qué lo hacemos.

Esa reflexión adquiere todavía más valor en un mundo donde el acceso al conocimiento se ha democratizado. Cuando la información está al alcance de todos, la capacidad para generar claridad se convierte en un factor claramente diferencial.

Por eso considero que este libro llega en un momento especialmente oportuno.

No necesitamos más información. Tenemos más de la que somos capaces de procesar.

Lo que necesitamos son conversaciones mejores.

Conversaciones que ayuden a entender.

Conversaciones que permitan alinear esfuerzos.

Conversaciones que faciliten decisiones.

Conversaciones que generen acción.

Lo que más valoro de esta obra es que nace de la experiencia. No surge de una teoría elaborada lejos de la realidad empresarial. Surge del trabajo directo con profesionales, directivos y equipos que se enfrentan cada día al reto de comunicar mejor para obtener mejores resultados.

Quienes conocen la trayectoria de Belén saben que las ideas que recoge aquí no nacieron únicamente en libros ni en aulas. Se han construido acompañando a personas reales, observando situaciones reales y ayudando a resolver desafíos reales.

Durante años, la he visto trabajar con profesionales que buscaban fortalecer su influencia, ganar seguridad y expresar mejor el valor de lo que podían aportar. He comprobado cómo una comunicación más eficaz terminaba teniendo un impacto muy tangible en sus resultados y en su desarrollo.

Estoy convencido de que este libro será útil para cualquier persona que quiera liderar mejor, colaborar mejor o aumentar su capacidad de influencia dentro de una organización.

Porque comunicar sigue siendo una de las formas más efectivas de transformar la realidad.

Las organizaciones cambian cuando las personas toman decisiones distintas.

Y las decisiones rara vez cambian por sí solas.

Cambian cuando alguien logra generar comprensión, confianza y compromiso alrededor de una idea.

Creo que esa es precisamente la aportación de este libro: ayudar a más profesionales a convertir lo que saben en resultados a través de una comunicación más consciente, más clara y efectiva.

Me gustaría terminar con otra reflexión de Peter Drucker que sigue plenamente vigente:

"La cultura se desayuna a la estrategia cada mañana".

Si la cultura se construye en las conversaciones de cada día, entonces la comunicación deja de ser simplemente una habilidad profesional para convertirse en una de las palancas más poderosas de cualquier organización.

Eduardo López
CEO

Tecnove Business Group
Madrid, 2026

Nota de la autora

Hola. Te saludo desde esta primera página antes de que empecemos a trabajar juntos.

Soy Belén Basteiro y, además de una extensa formación que no viene al caso enumerar ahora —para eso ya existe LinkedIn—, llevo más de veinte años ayudando a profesionales y directivos a potenciar sus habilidades de comunicación y oratoria para ganar influencia y conseguir resultados.

Durante todos estos años he acompañado a miles de personas en situaciones muy distintas. Algunas necesitaban prepararse para hablar ante una gran audiencia en un evento o una convención. Otras tenían que intervenir en un congreso internacional, presentar un proyecto estratégico o defender una decisión importante ante un comité de dirección. Pero la mayoría, seguramente como tú, no necesitaban aprender a hablar delante de un teatro con mil personas. Necesitaban algo mucho más cotidiano y, a menudo, mucho más difícil: los grasos objetivos a corto plazo. Conseguir que su responsable aprobara una propuesta, explicar unos resultados sin enterrar a todo el mundo bajo una montaña de datos, presentar una idea a un cliente, alinear a su equipo, presentar una buena práctica, defender una inversión o lograr que una reunión terminara con una decisión y no con otra reunión la semana siguiente.

Porque hablar en público no consiste únicamente en subirte a un escenario con un micrófono y una pantalla enorme detrás. Hablas en público cada vez que necesitas que otra persona te escuche, te entienda, confíe en ti y haga algo con lo que le estás contando. Puede suceder ante quinientas personas, alrededor de una mesa con seis compañeros o delante de una sola persona que tiene capacidad para abrirte —o cerrarte— una puerta.

Este libro empezó a rondarme la cabeza hace unos diez años, cuando pensé que había llegado el momento de compartir el

método que llevaba impartiendo durante tanto tiempo en las empresas clientes de **Dealing with People**. ¿Por qué no lo escribí entonces? La respuesta es bastante sencilla: no acababa de encontrar la forma. Tenía el conocimiento, las herramientas, los ejercicios, los ejemplos y las horas de experiencia en aula. Sabía qué funcionaba, qué errores se repetían una y otra vez y qué cambios conseguían que una persona pasara de explicar correctamente una idea a influir de verdad con ella. Sin embargo, teniendo la forma de curso, me faltaba una estructura que permitiera convertir todo ese trabajo en un libro.

Hasta que aparecieron dos palabras que lo ordenaron todo: **"I.M.P.A.C.T.A.[®] & C.O.N.E.C.T.A.[®]"**. Dos acrónimos —que aparecieron un día en mi mente—, que recogen los pasos que llevo años trabajando con profesionales y que, además, expresan exactamente lo que necesita cualquier comunicación eficaz. Primero tienes que "impactar" con el contenido para captar la atención, despertar interés y conseguir que tu mensaje importe. Después tienes que "conectar" al ponerlo en escena, utilizando tu cuerpo, tu voz, tu mirada, tu energía, tu ritmo y tus pausas para lograr que llegue de verdad.

Primero el qué. Después el cómo.

Primero IMPACTA. Después CONECTA.

El método es fruto de muchos años de investigación, formación, observación y experiencia práctica. También es el resultado de haber visto miles de presentaciones, algunas magníficas y otras... digamos que muy útiles para aprender lo que conviene evitar.

Durante este tiempo, la manera de comunicarnos ha cambiado mucho. Las reuniones se han acelerado, la atención se ha vuelto más frágil, los trabajos han entrado en nuestras casas y las videollamadas en nuestras agendas. Hemos aprendido a intervenir delante de una cámara mientras miramos una cuadrícula de caras, alguna congelada, otra sin cámara y otra que parece estar escuchándonos mientras probablemente prepara la comida.

Y, más recientemente, la inteligencia artificial ha irrumpido en nuestra forma de trabajar. Puede ayudarnos a generar ideas, analizar

una audiencia, ordenar mensajes, buscar ejemplos, ensayar preguntas o explorar diferentes maneras de explicar un concepto. Pero conviene dejar algo claro desde el principio: la IA puede ser una copiloto magnífico, pero no debería conducir por ti. Puede ayudarte a preparar el camino, aunque la intención, el criterio, la emoción y la conexión con la audiencia siguen siendo tuyos.

Por eso este libro no pretende ser un tratado teórico sobre oratoria. Es un libro de trabajo. Un manual pensado para acompañarte en las situaciones reales a las que te enfrentas cada día y que necesitas preparar para conseguir un resultado concreto.

Mi sueño es que no termine colocado en una estantería, perfectamente conservado y sin una sola arruga. Me gustaría que lo subrayaras, que escribieras en los márgenes, que doblaras alguna esquina —aunque sé que esto a algunas personas les parecerá un atentado o les dará TOC—, que sacaras ideas y que recuperaras algún capítulo cada vez que tuvieras una comunicación que te importe delante.

Quiero que te acompañe cuando tengas que preparar una reunión, defender una propuesta, presentar resultados, intervenir en un evento, participar en un congreso, comunicar una decisión difícil o explicar un proyecto en el que llevas meses trabajando. Incluso cuando, en la boda de tu hermano, alguien te diga, con una sonrisa peligrosa: “Guille, hemos pensado que podrías decir unas palabras”.

Al compartir el método en un libro, mi intención es que pueda llegar a más personas. Que cualquier profesional que necesite hablar en público tenga acceso a una metodología construida desde la realidad de la empresa y el trabajo que solemos hacer. No desde la teoría de cómo pronunciar un gran discurso inspirador en un teatro o desde la pantalla de una televisión presentando un programa, sino desde la experiencia de cómo conseguir que tu jefe apruebe el incremento de una partida presupuestaria, que un comité te compre un cambio en un proyecto o que un cliente confíe en tu propuesta.

El método que tienes entre manos ha sido probado con más de seis mil profesionales. Personas con puestos, experiencias, sectores y estilos muy diferentes, pero con algo en común: todas necesitaban que su comunicación les ayudara a conseguir algo.

A lo largo del libro encontrarás los pasos que debes dar para preparar y poner en escena una intervención. En cada capítulo te explicaré una parte del método y veremos cómo lo aplican dos profesionales que te acompañarán durante el recorrido. Sus situaciones pueden parecerse a las tuyas o no, pero los errores que cometen, las dudas que aparecen y las decisiones que tienen que tomar seguramente te resultarán familiares.

Además, al final de cada capítulo encontrarás tres apartados pensados para ayudarte a pasar de la lectura a la acción. En "Quédate con esto" resumiremos las ideas que conviene recordar cuando cierras el libro y vuelvas a tu día a día. En "Ahora te toca a ti" te propondré llevar lo aprendido a una comunicación real. Porque este libro no está pensado para que termines diciendo "qué interesante", sino para que prepares, pruebes, ajustes, ensayes y compruebes qué ocurre cuando empiezas a comunicar de otra manera. Y en "Usa la IA de copiloto" veremos de qué manera puedes apoyarte en la inteligencia artificial para trabajar ese paso del método, sin entregarle el volante ni dejar que convierta tu presentación en una colección de frases correctas, impersonales y perfectamente olvidables.

Los personajes que aparecen en estas páginas son ficticios, aunque, como suele suceder, están inspirados en situaciones y comportamientos que he encontrado muchas veces durante mi trayectoria profesional. He utilizado los nombres de personas que forman parte de mi vida personal y profesional, personas a las que quiero, admiro o agradezco mucho. Es una pequeña manera de rendirles un pequeño homenaje y llevarlas conmigo en este viaje.

También quiero contarte algo sobre las ilustraciones. Las primeras versiones de estos dibujos nacieron en las pizarras de mis cursos. Son esos personajes sencillos que utilizo para explicar una

idea, representar una situación o conseguir que una sala entera recuerde un concepto de manera visual. Para transformarlos en las ilustraciones que encontrarás en estas páginas, he contado con la ayuda de mi gran amiga ChatGPT, para mí, la "Chaty". Partiendo de mis dibujos y de mi manera de explicar el método, hemos ido creando juntas las escenas que acompañan el libro. La IA ha puesto su capacidad para reproducir una idea y un dibujo en una ilustración; yo he puesto los personajes, las situaciones y unas cuantas horas escribiéndole: *quiero el personaje de frente, muévele un poco la mano, quita esa flecha y haz que parezca una postura más humana*. Además, he contado con los retoques personales de una gran profesional, compañera de Dealing with People. El resultado son unas ilustraciones que mantienen el espíritu de mis pizarras y que ayudan a que este libro sea lo que siempre quise que fuera: un taller práctico convertido en páginas.

No espero que termines de leerlo convertido de repente en un orador perfecto. Tampoco creo demasiado en los oradores perfectos; de hecho, me gustan los que tienen alguna imperfección, les hace reales. Espero algo mucho más útil: que mires tus comunicaciones de otra manera, que prepares mejor, que elijas con más criterio, que te atrevas a quitar lo que sobra, que ensayes lo que importa y que entiendas que tu objetivo no es hablar para demostrar todo lo que sabes. **Tu objetivo es conseguir que a quienes te escuchan les importe.**

Ahora sí.

Vamos a subirnos a la bici.

De qué va realmente este libro: “antes de subirte a la bici”.

Esto no va de hablar bonito. Va de conseguir que te escuchen.

Yo te voy a enseñar a subirte a la bicicleta. Dónde colocar los pies, cómo sentarte en el sillín, hacia dónde mirar, cuándo frenar, cuándo cambiar de marcha y cómo evitar ese momento tan poco digno en el que pareces un pato mareado dando pedales. Pero mover la bici, hacerla andar, caerte alguna vez, levantarte y llegar a Valladolid pedaleando... eso corre de tu cuenta. Porque montar en bici no se aprende leyendo un manual; se aprende practicando, equivocándose, perdiendo el equilibrio y volviéndolo a intentar hasta que un día, sin darte cuenta, ya vas solo. Con la comunicación pasa exactamente lo mismo: puedes entender la teoría, puedes conocer las técnicas, pero hasta que no te expones, hablas, te equivocas, corriges y vuelves a intentarlo, no empiezas a hacerlo de verdad.

El método “**I.M.P.A.C.T.A.®** & **C.O.N.E.C.T.A.®**” no es una varita mágica. No vas a leer un capítulo, cerrar el libro y salir convertido en Steve Jobs, con jersey negro, escenario perfecto y público entregado llorando de emoción. Ojalá, pero no. Lo que sí vas a conseguir, si así lo decides, es empezar a mirar tus intervenciones de otra manera. Vas a dejar de obsesionarte con responder a “¿qué tengo que contar?” y empezarás a hacerte preguntas mucho más útiles como: “¿a quién se lo voy a contar?”, “¿para qué se lo voy a contar?”, “¿qué necesito que hagan después de escucharme?”, “¿qué parte de todo lo que sé les importa de verdad?”.

Responder a estas preguntas es clave porque **comunicar bien no consiste en contar todo lo que sabes, sino en contar lo necesario para lograr tu objetivo**. Y esto, aunque parece evidente, no lo es. Si lo fuera, no seguiríamos asistiendo a reuniones eternas, presentaciones con cuarenta y siete diapositivas llenas de letra tamaño ocho y discursos en los que quien habla parece haberse puesto como

objetivo agotar la reserva mundial de palabras. Lo digo con cariño, pero debía decirlo.

En las empresas hablamos demasiado. Hemos confundido profundidad con cantidad, rigor con acumulación, profesionalidad con "mira todo lo que sé". Y claro, luego pasa lo que pasa: la audiencia se desconecta. No siempre se levanta y se va, porque queda feo. Pero se va mentalmente. Se va al correo, al Excel, al WhatsApp, a pensar qué va a cenar o directamente a las Bahamas, se toma un daiquiri y vuelve justo cuando tú dices "y ya para terminar...". Y esto no es solo una sensación, tiene explicación científica.

La **neurociencia** lleva años estudiando cómo funciona la atención y la conclusión es bastante poco romántica: **el cerebro no está diseñado para prestar atención a todo**. Tiene un sistema de filtrado constante que decide qué le interesa... y qué no. Es como si cada persona tuviera un botón invisible que dice "¿esto va conmigo?" y decidiera en cuestión de segundos. Si la respuesta es "no demasiado", pasa algo muy curioso: el cerebro se evade. Entra en lo que los neurocientíficos llaman **modo por defecto**, que no es otra cosa que el modo *"me pongo a pensar en lo mío"*. Así que ten en cuenta que, aunque tú estés hablando, eso no significa que te estén escuchando. Y hay más matices: si no pasa nada nuevo, si no hay estímulo, si no hay cambio, si no hay emoción, el cerebro desconecta. **Sin emoción no hay atención, y sin atención no hay impacto.**

Déjame que te cuente tres historias que he vivido muy de cerca.

Hace un tiempo se me estropeó la lavadora. Drama doméstico. Vino el técnico, la miró con esa cara que ponen cuando ya saben que no hay solución y me dijo que no merecía la pena arreglarla. Así que me fui a comprar una nueva. Yo tenía clarísimo lo que quería: gran capacidad de carga y un programa corto. Llego a la tienda, aparece un vendedor encantador, le explico exactamente eso y me lleva a una lavadora espectacular. Y empieza: *"Esta lavadora tiene gran capacidad y veintisiete programas pre-configurados..."*. Veintisiete. Y

me los explicó. Uno por uno. Con detalle. Con entusiasmo. Mientras él hablaba sin parar, yo me fui mentalmente al email que dejé pendiente de contestar esta mañana, volví un rato, luego hice la lista de la compra mientras le miraba asintiendo, pensé en si tenía detergente en casa... y él seguía sin descanso. Cuando terminó de recitarme los 27 programas, ¿le compré la lavadora? No. ¿Por qué? Porque no supo elegir, no supo adaptarse a las circunstancias. No supo decidir qué era importante para mí. Yo quería comprar y él quería explicar su rollo. Su problema no era que no supiera, sabía muchísimo. El problema del vendedor es que no adaptó la información a su audiencia.

Imagina que al día siguiente le llega un compañero nuevo al departamento y le dicen: "*Oye, Luis, enséñale a tu compañero lo que hay que saber de esa lavadora*". ¿Qué tendría que hacer en ese momento? Aquí sí. Aquí toca sacar los veintisiete programas. Uno por uno. Explicarlos con detalle. Contarle para qué sirve cada uno, cuándo usarlo, qué diferencia hay entre ellos, cómo responder a las dudas de los clientes. Porque en ese contexto su objetivo es otro: que su compañero tenga su conocimiento.

Ahora cambia la escena una vez más. Llega su jefe y le pregunta: "*Luis, ¿cómo es esta lavadora y cómo se está vendiendo?*". ¿Tiene sentido que en ese momento empiece con el programa delicado y luego el de ropa de deporte? No. Ahí lo que importa es otra cosa. Debería hablar de cifras de ventas, de rotación, de si funciona mejor que el modelo anterior, de qué objeciones están poniendo los clientes, de si hay problemas de stock. En resumen, información útil para que su jefe tome decisiones.

Mismo protagonista. Mismo producto. Tres situaciones diferentes. Tres contenidos completamente distintos:

- Cliente: lo que necesita para comprar.
- Nuevo empleado: lo que necesita aprender.
- Jefe: lo que necesita para decidir.

Y aquí encontramos la base sobre la que se construye todo. No es lo que tú sabes. Es lo que el otro necesita. No es lo que quieres contar. Es lo que es útil en ese momento. No es la lavadora. Es quién tienes delante.

La adaptación a la audiencia no es un detalle bonito de la comunicación. **Es el punto de partida.** Es la diferencia entre que te escuchen o te “escroleen”.

Ahora cambiemos de escenario: Sala de formación de una empresa del sector tecnológico. Uno de mis cursos. Nos centraremos en Javier, un ingeniero muy bueno. De los que saben mucho y sienten que tienen que demostrarlo. Levantó la mano y me dijo: “A mí no me cuesta hablar. El problema es que la gente no me sigue”. Le pedí su presentación: treinta y dos diapositivas, densas y, a la vez, impecables desde el punto de vista técnico. Tiempo disponible para su intervención: veinte minutos. Le pregunté: “¿Qué quieres conseguir con esto?”. Silencio, no supo qué responder. Javier no tenía un problema de conocimiento, tenía un problema de enfoque. Sabía mucho, pero no pensaba en la audiencia, ni en lo que quería de ella.

Dos semanas después del curso, volvió con otra presentación. Siete diapositivas. Venía pensando en su audiencia y el resultado de su simulador fue impecable.

Déjame que te proponga un último ejemplo: Comité Ejecutivo de una gran empresa. Sala grande, mesa grande, decisiones grandes. Todo grande, menos la atención al que está hablando. Llega el turno de Conso, la directora financiera, que tiene que defender una inversión importante ante el comité ejecutivo, las personas que tienen que apoyar su propuesta. Y empieza: “*Como podéis ver en esta diapositiva, hemos trabajado tres escenarios financieros: conservador, medio y optimista; con sus correspondientes hipótesis de partida, impacto en margen, plazo de recuperación...*”. Y ahí empieza el espectáculo: uno de sus compañeros abre el portátil y comenta: “*será un momento, solo voy a mirar una cosa*”. Otro se pone a responder

un correo *"es un tema rápido, pero es que es importante"*. Otro directamente ni disimula y se pone a trabajar como si estuviera en su despacho. Y la directora financiera sigue hablando: escenario uno, escenario dos, escenario tres. Ratio, comparativa, más ratios, más cifras, más detalle. Todo correcto, incluso impecable. Todo... irrelevante para quien no le interesa tanto detalle. Porque el problema no es que las cifras no sean importantes. Lo son; y mucho. El problema es cómo las está contando. Está hablando como financiera, no como alguien que necesita que un comité tome decisiones. Ese comité no necesita que le lea el Excel en voz alta. Necesita entender tres cosas: si la inversión tiene sentido, qué riesgos asumen y qué decisión tienen que tomar hoy. Pero, en lugar de eso, se encuentran con un paseo guiado por cada celda del archivo. Conso no tiene un problema de datos, tiene un problema de enfoque.

Y en esta situación, pasa exactamente lo mismo que con Luis, el vendedor de la lavadora, y con Javier. No es que la directora financiera no sepa; al contrario, sabe muchísimo. Probablemente es la persona que mejor conoce esos números en toda la organización. Pero no está adaptando el mensaje a su audiencia. Si estuviera hablando con su equipo, ese nivel de detalle tendría sentido. Pero está con sus compañeros de comité: el de marketing, el de recursos humanos, el de comercial y todos los demás, incluido el director general. En esta situación gana el que mejor ayuda a decidir. Porque al final, comunicar bien no es demostrar que dominas los datos. Es conseguir que los demás entiendan qué significan y, sobre todo, qué tienen que hacer con ellos.

Distintos contextos, mismo error: hablar desde lo que sabes, no desde lo que necesita quien te escucha.

El problema no es saber mucho, es no elegir qué contamos y qué no contamos. Vivimos en una época en la que peleamos por captar la atención como si estuviéramos en una subasta. La gente está rodeada de estímulos, mensajes, notificaciones, reuniones, urgencias y ruido. Mucho ruido. Y en medio de todo eso apareces

tú con tu presentación y la audiencia, aunque esté sentada delante de ti, te está diciendo en silencio: "dame una razón para escucharte". Si no se la das, te *"escrollea"* como a los vídeos de Tik-Tok que no interesan. Te *"escrollea"* mentalmente: se queda de cuerpo presente y de mente ausente.

Por eso, este libro nace de una idea muy sencilla: **no basta con hablar, hay que impactar y conectar**. Impactar para captar la atención. Conectar para sostenerla. Impactar para que levanten la cabeza. Conectar para que no vuelvan a bajarla y consigas tus objetivos.

Porque una presentación no es un trámite, es una intervención. Cambiar una percepción, provocar una decisión, acelerar un proyecto, desbloquear una resistencia, generar movimiento o, como mínimo, evitar una de las frases más demoledoras que puede recibir una presentación: "para esto, podría haberlo mandado en un mail".

Y aquí necesito hacer una aclaración importante: cuando hablo de presentación no hablo solo de estar de pie delante de una sala, con una pantalla detrás y un puntero en la mano. El **método "I.M.P.A.C.T.A.[®] & C.O.N.E.C.T.A.[®]"** no sirve solo para presentaciones formales. Sirve **para cualquier momento profesional en el que necesitas comunicar**.

Sirve en una reunión interna cuando tienes que alinear a un equipo y evitar que todos salgan con la maravillosa sensación de haber estado una hora juntos sin haber decidido absolutamente nada. Sirve para presentar resultados sin sepultar a la gente bajo una avalancha de datos, tablas, gráficos y números que, si no los ordenas, no informan: aturden y se hacen bola. Sirve para ir a un comité de dirección a defender una propuesta sin parecer que vas a pedir perdón por existir. Sirve para una reunión uno a uno con tu responsable, con un cliente o con alguien de tu equipo, porque a veces las conversaciones más importantes no ocurren en grandes escenarios, sino en una mesa pequeña, con un café delante y unas frases que pueden abrir o cerrar una puerta. Sirve para vender ideas dentro de tu organización, que a veces es bastante más difícil que

vender fuera. Porque dentro también hay resistencias, intereses, prioridades, miedos, egos, presupuestos, territorios y gente que escucha tu propuesta pensando "otra iniciativa más, por favor, que alguien pare esto". Sirve para una presentación comercial, claro que sí, pero no para recitar características de producto como si estuvieras leyendo el prospecto de un medicamento, sino para conectar con el cliente, diferenciarte y construir confianza. Sirve en reuniones virtuales, donde la cámara reduce el espacio pero no debería reducir tu presencia, aunque todos hemos visto videollamadas en las que la energía del ponente entraba en modo ahorro de batería a los tres minutos. Sirve para comunicar a equipos, para inspirar, movilizar, explicar cambios, reducir incertidumbre o sostener conversaciones difíciles. Porque comunicar en situaciones delicadas no consiste en hablar mucho ni en poner voz solemne de documental, sino en tener claridad, controlar la emoción y ser coherente con lo que dices y con cómo lo dices.

En definitiva, **cada interacción profesional puede ser una oportunidad para influir, generar confianza y conseguir resultados.** También podría ser otra conversación más que se pierde en el ruido; pero este método está pensado para lo primero.

Y todo esto se resume en una idea que conviene no olvidar: **no importa cuánto sabes, sino cuánto has conseguido que les importe a los que te escuchan.**

A partir de aquí entran en juego dos métodos que se complementan y que estructuran todo este libro:

- **Método I.M.P.A.C.T.A.®** trabaja el contenido, el qué. Es el método que te ayuda a diseñar el discurso antes de salir a contarlo. Primero, **(I) identifica audiencia y objetivo**, porque antes de hablar tienes que saber para quién hablas y qué quieres conseguir. Después, **trabaja los (M) mensajes** en post-it, porque antes de ordenar hay que generar ideas que luego convertiremos en mensaje. Luego, **(P) prepara tu estructura: storytelling**, porque

una presentación necesita un recorrido. Después, **(A) acomoda tus mensajes** en la hoja guía, para que puedas ver de un vistazo qué vas a decir, en qué orden, con qué peso y con qué intención. Más tarde llegan las **(C) consideraciones finales**, ese momento en el que tomas distancia, eliges lo imprescindible y decides dónde están tus puntos rojos. Y, por último, **(T) trabaja una apertura** impactante y **(A) acaba con un compromiso**, porque cómo empiezas y cómo terminas condiciona mucho más de lo que creemos. La apertura abre la puerta de la atención. El cierre deja la huella y compromete con tu objetivo.

- **Método C.O.N.E.C.T.A[®]** trabaja la puesta en escena, el cómo. Porque puedes tener un contenido brillante y cargártelo con una puesta en escena plana, igual que puedes tener muchísima presencia y no decir nada con fundamento. C.O.N.E.C.T.A[®] empieza por **(C) construir tu mapa mental**, que te ayuda a visualizar el discurso, prepararte para contarlos sin depender de un guion palabra por palabra y servirte de "chuleta" en un momento en que te pierdes. Después, **(O) organiza tus gestos y expresiones**, porque el cuerpo también habla, y en ocasiones habla más que tus palabras. Luego, **(N) navega con tu presencia**, para aprender a estar de verdad delante de la audiencia, no en piloto automático, teniendo en cuenta lo que tienes que considerar para ganar presencia escénica. Continúa con la **(E) elaboración de tu coreografía**, porque moverte no es pasearte como un león enjaulado, sino usar el espacio con intención. Después, **(C) crea el ritmo y estilo**, porque una presentación sin ritmo es como una canción sin compás: puede tener buena letra, pero no engancha. Seguidamente, **(T) trabaja tus inflexiones**, para que tu voz no sea una línea plana de electrocardiograma preocupante. Y, finalmente, **(A) asigna espacio a las pausas**, porque hablar bien también es saber cuándo callarse. A veces, el silencio dice: "esto importa". Y cuando está bien colocado, la audiencia lo escucha.

Primero el qué. Luego el cómo. Primero I.M.P.A.C.T.A[®], después C.O.N.E.C.T.A[®]. Pero antes de hablar de todo eso, conviene recordar lo esencial: ellos. Tu audiencia. Las personas a las que quieres llegar.

Por favor, antes de que empieces a avanzar por el método, permíteme un consejo práctico y sencillo para aprovechar de verdad este libro: piensa en una comunicación real que tengas en el horizonte. Una reunión importante, una presentación, una conversación que sabes que importa. No hace falta que sea la intervención más importante de tu vida, hace falta que sea tuya. Quédate con ese caso en la cabeza mientras lees y utilízalo para poner en práctica cada uno de los pasos. No lo dejes en un método útil pero teórico. Bájalo a tu realidad, prueba, ajusta, equivócate si hace falta y vuelve a intentarlo. Para ayudarte en esta tarea, en todos los capítulos encontrarás un apartado de **“Ahora te toca a ti”**, donde dejarás de mirar lo que hacen los personajes y empezarás a trabajar sobre tu propia intervención. Será el momento de pensar, decidir y aplicar el paso del método a esa comunicación tuya.

Recuerda que este libro no va solo de leer, va de practicar, revisar y volver a intentar hasta que el método empiece a formar parte de tu manera de comunicar.



IDENTIFICA audiencia, objetivo y tiempo

Volvamos a Javier, nuestro ingeniero. Antes de aquella segunda presentación en la que consiguió que la gente levantara la cabeza, hubo una primera versión bastante menos gloriosa. Entra en

la sala con el portátil pegado al pecho, se sienta, enchufa el cable con ese pequeño momento de tensión en el que siempre parece que no va a funcionar, respira hondo y empieza. Lleva días preparando la presentación, tiene datos, tiene gráficas, tiene respuestas para casi todo y, sobre todo, tiene la sensación de que lo lleva bien atado. Diapositiva uno, dos, tres. A los tres minutos alguien mira el móvil. A los cinco otro abre el ordenador. A los diez ya no tiene a nadie, aunque todos siguen físicamente allí. Y lo más interesante de todo es que él no cambia nada, sigue, avanza, explica, demuestra, argumenta, termina y silencio. Un *"gracias, Javier"* educado. Y se acabó. Sale de la sala con una sensación extraña, porque en su cabeza todo tenía sentido. Había contenido, había trabajo, había rigor. Y, sin embargo, no había pasado nada. Ninguna decisión, ninguna reacción, ningún movimiento. Nada.

Javier no tenía un problema de conocimiento. Su reto no era parecer menos técnico, era conseguir que su conocimiento técnico sirviera para tomar una decisión. Tenía un problema de enfoque. El mismo problema que tenía aquel vendedor de lavadoras que me contaba veintisiete programas cuando yo solo necesitaba dos cosas: gran capacidad y programa corto.

Y el mismo problema que tenía Conso, la directora financiera, cuando preparó una reunión con el comité para defender una inversión importante y decidió empezar por una tabla maravillosa, completísima, impecable, con todos los escenarios posibles. Sabía muchísimo, de hecho, sabía demasiado para aquella reunión. Y ahí

estaba el problema. Porque el comité ejecutivo, sus compañeros, no necesitaban todo lo que ella sabía. Necesitaban entender una cosa: si aquella inversión tenía sentido, qué riesgos asumían y qué decisión tenían que tomar ese día. Nada más. Bueno, y nada menos.

El problema no es saber mucho. El problema es no elegir de eso que sabes, qué cuentas. Normalmente, **no eliges bien cuando no tienes claro para quién estás hablando ni para qué.**

Porque este es el punto de partida que cambia por completo la forma de afrontar cualquier intervención: **no empiezas por el contenido, empiezas por las personas.** Empiezas por ellos. Y esto, que parece evidente cuando lo lees tranquilamente, en la práctica no lo es en absoluto. De hecho, lo habitual es justo lo contrario. Lo habitual es abrir el portátil y preguntarte “¿qué tengo que contar?”. Y a partir de ahí empiezas a volcar información, ideas, datos, argumentos, anexos, gráficos, antecedentes, contexto y, si te vienes arriba, hasta una línea temporal que empieza en 2007. Como si la misión fuera demostrar todo lo que sabes. Como si tu audiencia hubiera venido a verte hacer inventario mental.

Y entonces, pasa lo que pasa en la mayoría de las intervenciones empresariales que sufrimos en nuestro día a día: exceso de información, falta de estructura y, sobre todo, un enfoque completamente centrado en el emisor y no en la audiencia. Traducido: hablas tú, pero no va con ellos.

Por eso este primer paso no es una formalidad, es una decisión estratégica. Antes de escribir una sola frase, antes de plantearte si vas a realizar alguna diapositiva en PowerPoint, antes de pensar en cómo vas a empezar, te paras. Y te haces tres preguntas que parecen simples, pero no lo son: ¿para quién es esto?, ¿para qué es esto? Y, ¿cuánto tiempo necesito?

La primera pregunta, “¿para quién?”, parece sencilla, pero suele ser la que peor respondemos. La resolvemos diciendo: “para el comité”, “para el cliente”, “para el equipo”, “para dirección”, “para los

de operaciones", "para los de siempre". Eso no es una audiencia, eso es una etiqueta. Una audiencia de verdad tiene caras, intereses, miedos, expectativas, prisa, sesgos, filtros y líneas rojas. No es lo mismo hablar para alguien que decide que para alguien que opina. No es lo mismo alguien que viene convencido que alguien que viene obligado. No es lo mismo alguien que sabe mucho del tema que alguien que está perdido desde la diapositiva dos y sonríe por pura supervivencia social. Y todo eso importa. Importa porque **condiciona lo que dices, cómo lo dices y, sobre todo, lo que decides no decir.**

El vendedor de lavadoras no lo entendió. Yo no era "una cliente que quiere una lavadora". Yo era una persona con una necesidad muy concreta: gran capacidad y programa corto. Si hubiera entendido eso, habría vendido. Pero decidió contarme los veintisiete programas porque para él eran importantes. Cosa que para mí no.

Javier tampoco lo entendió al principio. Su audiencia no era "gente que tenía que conocer el proyecto". Era un grupo de personas que necesitaba decidir si seguir o no seguir.

Ni Conso lo entendió en su primera versión. Su comité no necesitaba una exhibición financiera, necesitaba una recomendación estratégica clara, con riesgos bien explicados y una propuesta concreta.

Tres contextos distintos. Mismo patrón. **Cuando no miras a la audiencia, hablas desde ti.** Y cuando hablas solo desde ti, la audiencia se va. A veces educadamente. Pero se va, aunque solo sea mentalmente.

Conocer a tu audiencia no es un trámite previo, es lo que te permite adaptar tu discurso. Es lo que evita que hables de más o, peor aún, que hables de cosas que no le interesan a nadie. Se trata de entender qué necesitan, qué les preocupa, qué esperan de ti y qué nivel de conocimiento tienen. Pero no te quedes ahí. Trata de ir un paso más allá y leer bien quién tienes delante: cuántos son, qué

posición ocupan y qué papel juegan en esta conversación —porque no es lo mismo quien decide que quien opina o quien controla el presupuesto—. Sería bueno detectar sus necesidades reales, no las que tú supones; entender sus intereses, que a veces no coinciden con lo que dicen en voz alta; y captar su estado emocional, porque no escucha igual alguien con prisa, con dudas o con una decisión encima de la mesa que alguien tranquilo y receptivo.

Trata de anticipar qué resistencia pueden traer “de casa”, qué prejuicios, qué experiencias previas o qué frenos internos pueden estar condicionando cómo te escuchan. Y, por supuesto, tienes que tener muy claras sus líneas rojas: esos temas, enfoques o mensajes que, si los pisas sin cuidado, pueden bloquear la conversación antes de que empiece.

En definitiva, es entender el mapa completo de tu audiencia: su contexto, su rol, su conocimiento de la materia y lo que necesitan en ese momento. Porque cuando haces bien este ejercicio, dejas de pensar “tengo que contar esto” y empiezas a pensar “esto es lo que a ellos les sirve”. Y esa diferencia, aunque parezca pequeña, cambia una presentación entera.

La segunda pregunta, es igual de incómoda pero mucho más determinante: **¿para qué?, ¿cuál es mi objetivo?**

Aquí es donde mucha gente se esconde detrás de palabras bonitas: “para informar”, “para compartir”, “para presentar”, “para actualizar”, “para poner en común”. Eso no es un objetivo, es una descripción vaga de lo que estás haciendo. Un objetivo de verdad te obliga a mojarte. Te obliga a **concretar qué quieres que ocurra después**. Porque tú no hablas para rellenar un espacio de tiempo, aunque a veces lo parezca. Hablas para provocar algo.

La pregunta importante no es “¿qué voy a decir?”. La pregunta importante es “¿qué quiero que pase cuando termine?”. Y para responderla bien necesitas concretar qué quieres que tu audiencia haga, piense, sienta y/o sepa después de escucharte. ¿Quieres que decidan? ¿Que compren? ¿Que cambien algo? ¿Que se alineen? ¿Que

entiendan un problema y actúen? ¿Que aprueben un presupuesto? ¿Que dejen de bloquear un proyecto? ¿Que salgan de la reunión con una idea clara, una emoción concreta y una acción definida? Eso es un objetivo. Y cuando lo tienes claro, todo lo demás empieza a ordenarse casi solo. Porque ya no se trata de contarle todo, se trata de contar lo necesario para lograr eso.

Ahora, **“¿qué esperan ellos de mí?”**. Esta es una de las preguntas que casi nadie se hace, aunque probablemente sea una de las que más impacto tiene. Porque aquí es donde de verdad empiezas a salir de tu cabeza y a meterte en la suya. No en lo que tú crees que necesitan, sino en lo que realmente están esperando de ti, aunque no lo digan en voz alta. Porque tu audiencia siempre viene con algo: expectativas, dudas, prisa, resistencias, intereses y posiblemente una agenda visible y otra invisible. Y si no entiendes eso, vas a hablar... pero no vas a conectar.

¿Qué quieren de ti? Depende. A veces quieren claridad, porque están saturados y no tienen tiempo para descifrar lo que dices. Otras quieren seguridad, porque tienen que tomar una decisión y necesitan confiar en que sabes lo que tienes entre manos. Algunos quieren síntesis, porque ya han leído un informe de cuarenta páginas y lo último que necesitan es que se lo vuelvas a leer en voz alta. También puede que quieran una recomendación clara, no un abanico infinito de opciones para que sean ellos quienes decidan. En determinados momentos solo necesitan que vayas al grano; en otros, que les ayudes a ver algo que todavía no están viendo. Muchas veces esperan que les ahorres tiempo y, aunque no lo parezca, casi siempre agradecen que les facilites la vida.

Hay algo importante que conviene tener presente: no todas las personas que te escuchan buscan, necesitan o esperan lo mismo de ti. Dentro de una misma sala puedes tener perfiles distintos. El que decide quiere una cosa. El que influye quiere otra. El que viene obligado quiere otra muy distinta. El financiero quiere números y riesgos. Operaciones quiere impacto real y aplicabilidad. Dirección

quiere visión, síntesis y decisión. Y tú estás en medio de todo eso. Por eso no basta con decir "es para el comité". Tienes que entender qué espera cada uno y decidir a quién necesitas convencer de verdad para ponerlo con prioridad. No intentes contentar a todos porque fracasarás.

Pensar que tu audiencia quiere exactamente lo que tú quieres dar es uno de los errores más frecuentes. Piensa en el vendedor de lavadoras que quería explicarme veintisiete programas; yo solo necesitaba dos cosas: gran capacidad y programa corto. Javier quería demostrar todo lo que sabía; su audiencia quería decidir. Conso se empeñó en enseñar los tres escenarios que había considerado; sin embargo, el comité quería una recomendación clara. Mismo desajuste; distinto contexto. Y siempre obtenemos el mismo resultado final: desconexión de la audiencia.

Así que cuando te hagas esta pregunta, hazla de verdad. Ponte en su silla. Imagínate que eres ellos escuchándote. ¿Qué necesitarías? ¿Qué te sobraría? ¿Qué te haría desconectar? ¿Qué te haría decir "esto sí me sirve"? Porque cuanto más te acerques a esa respuesta, más fácil será que tu mensaje llegue.

Tu audiencia no está esperando ver lo brillante que eres. Está esperando comprobar si le aportas algo útil.

El tercer vértice del objetivo es el más íntimo: **¿tengo algún objetivo oculto?** Ese objetivo oculto no tiene que ver tanto con lo que quiero conseguir de ellos, sino con lo que quiero que pase conmigo. Quiero que me vean como alguien preparado para promocionar, brillar en este foro, ganar visibilidad, que la dirección me tome en serio, ganar influencia en el Comité, que mi equipo me vea como una persona sólida, capaz, con criterio. Y no pasa nada por reconocértelo a ti mismo; al contrario, cuanto más honesto seas contigo, más limpio será tu mensaje. Ten en cuenta que cuando ese objetivo oculto existe y tú haces como si no estuviera, se cuela igual: en el tono, en el exceso de información, en la necesidad de demostrar, en esa diapositiva número 47 que nadie pidió pero tú

incluiste "porque te venía bien". Y cuando ni tú mismo eres claro con eso, tu comunicación tampoco lo es.

Volvamos al ejemplo de Javier. Mismo proyecto, misma sala, mismas personas. Pero esta vez hace algo distinto una semana antes de la cita, antes de empezar a preparar el contenido de su presentación, se sienta y piensa en serio en las tres preguntas. Primero: ¿qué quiero de mi audiencia? Y baja al detalle: quiero que decidan si seguimos o no, quiero que entiendan el impacto real del proyecto y quiero que salgan con claridad, no con más dudas. Segundo: ¿qué quieren ellos de mí? Y aquí cambia todo, porque se da cuenta de que no quieren un despliegue técnico, quieren una decisión bien argumentada, con riesgos claros y sin perder el tiempo. Y tercero: su objetivo oculto. Quiere que le vean como alguien sólido, con criterio, alguien en quien confiar para proyectos de más peso. Y cuando tiene eso claro, empieza a pensar en el paso siguiente.

Conso hace exactamente el mismo ejercicio, aunque su contexto sea otro. Se enfrenta a su análisis financiero con las tres preguntas delante. Primero: ¿qué quiere que pase? Quiere que el comité ejecutivo, incluido su CEO, apruebe la inversión, pero además quiere que la entiendan y que se sientan cómodos con el nivel de riesgo. Segundo: ¿qué quieren ellos de mí? El comité no quiere una demostración de todo su trabajo, quiere una recomendación clara, bien fundamentada y fácil de seguir. Quieren síntesis, criterio y claridad. Y tercero: su objetivo oculto. Quiere posicionarse como alguien con visión delante de su CEO, alguien que no solo analiza, sino que decide y aporta valor en la mesa. Y desde ahí toma las decisiones necesarias.

Ese es el cambio. No está en cómo lo dicen, está en cómo piensan antes de decirlo. No es magia. No es talento innato. Es foco. Es tener claro qué quieres provocar, qué necesita tu audiencia y qué te estás jugando tú en esa intervención. Y a partir de ahí, empezar a trabajar en el contenido. Porque comunicar bien no va

de añadir, va de elegir. Y elegir bien empieza mucho antes de abrir la boca.

La tercera y última parte de este inicio de reflexiones tiene que ver con el tiempo. Ese gran olvidado que, curiosamente, es el que más condiciona todo lo demás. Porque una cosa es lo que tú quieres contar y otra muy distinta es el tiempo que tienes para contarlo. Y no, no es un detalle logístico. Es una **decisión estratégica**. De hecho, es de las más importantes que vas a tomar en toda tu preparación.

¿Cuánto tiempo vas a estar hablando? En la vida real esto no suele venir bien empaquetado. A veces tienes veinte minutos, otras una hora. A veces “lo que haga falta”, que suele ser la forma más elegante de decir “nadie ha pensado esto”. Esta es la clave: **no es lo mismo tener tiempo que poder usarlo.**

La ciencia —la del siglo pasado, sin entrar a ponernos profundos y con bata blanca— ya estudió cuánto tiempo somos capaces de prestar atención a una sola voz. Una persona hablando, por muy bien que module, por muy estupenda que sea, por muy convencida que esté de que lo suyo es apasionante, no puede estar más de veinte minutos. Veinte, y eso ya era mucho. Pero claro, estamos hablando de otro mundo. Un mundo sin móviles vibrando, sin alertas de Teams, sin veinte pestañas abiertas, sin correo electrónico llamando desde la esquina de la pantalla como un niño pequeño diciendo “mírame, mírame, mírame”.

Ahora piensa en el presente, en el ya avanzado siglo XXI. La pregunta ya no es cuánto pueden aguantar escuchando una sola voz. La pregunta es cuánto te van a aguantar con atención de verdad.

La experiencia, la de todos los días, la que no se publica pero se sufre, dice: si hablas tú solo, sin que nadie más intervenga, sin preguntas, sin cambios, sin interacción, no puedes estar hablando durante veinte minutos. Tienes que invertir menos, bastante menos.

En presencial, siendo generosos, tienes unos diez minutos de atención útil. Entre que empiezas, te colocas y entras en materia,