



knowsquare .

JESUS M<sup>a</sup> MARTÍNEZ-DEL REY MINGALLÓN

13 DE FEBRERO DE 2013

# RESONANCIA

---

RESEÑA DEL LIBRO DE NANCY DUARTE  
GESTIÓN 2000 (AÑO 2012)

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

Ésta no es una reseña aséptica: me confieso seguidor de los enunciados de **Nancy Duarte**.

## Inicio. Cambio del canon

En 1863, después de estudiar obras clásicas griegas y el teatro de Shakespeare, el dramaturgo alemán **Gustav Freytag**, mostró la forma geométrica de una narración teatral. Ciento cincuenta años después, la curiosidad y el estudio de las estructuras de los relatos, la redacción de guiones, literatura, mitología, y filosofía, llevan a **Nancy Duarte**, considerada una gurú del diseño de presentaciones, a recomponer aquel clásico esquema. El resultado es el libro **“Resonancia”**, *“a la vez una explicación, un manual de instrucciones y una justificación empresarial de los mensajes basados en la narrativa”*.

El Jurado ha colocado a **“Resonancia”** entre los **diez mejores libros** de los casi ochenta títulos candidatos a los **Premios Know Square 2012**, en la categoría de **Mejor Libro de Empresa**. Durante un año ha figurado entre los libros de empresa más vendidos en **Amazon**.

## Desarrollo. El valor de una presentación

Trasladar una idea desde su gestación hasta su adopción es difícil, pero es una batalla que puede ganarse a través de una presentación impecable. Las presentaciones son las herramientas más eficientes para transformar al público. Sin embargo, hay muchas presentaciones aburridas. La mayoría son un fracaso de comunicación, y el resto, simplemente, carecen de interés.

De la importancia que una presentación tiene en el mundo de los negocios, da prueba la encuesta realizada entre ejecutivos, expuesta por la comunicadora norteamericana **Nancy Duarte** en **“Resonancia”**. El **86 %** de los encuestados reconoce que comunicar con claridad tiene un impacto directo en su profesión y en su sueldo. Sin embargo, solo **la cuarta parte** de los entrevistados reconoce dedicar **más de dos horas** a la preparación de su ponencia. **“Este libro es una oportunidad de aprendizaje para todos aquellos que se toman en serio las presentaciones”**, afirma **Dan Post**, Presidente y director en *Duarte Design*, en el prólogo de **“Resonancia”**. Este es el segundo libro de la investigadora, tras la publicación de **“Slide:ology”**. *Duarte Design*, la empresa creada por el matrimonio Duarte, es autora de más de un **cuarto de millón** de presentaciones para compañías como Google, Microsoft, TED, Twitter o Facebook, entre otras. La cima fue la realización de la ponencia sobre el **cambio climático** con la que **Al Gore** dio la vuelta al mundo.

Aun habiendo sido concebido y editado después de **“Slide:ology”** (2011), en el que se exponían los principios de la exposición visual de una idea, **“Resonancia”** no es una secuela de aquel, más bien es lo contrario. La razón no es otra que la reflexión a posteriori de **Duarte**: una transparencia puede ser bellísima, pero su contenido puede ser *“absurdo.”*

## Por qué resonar

Resonar es vibrar en la misma frecuencia. Usando técnicas del relato y el cine, **Duarte** ofrece en este libro de original y cuidado diseño, los planteamientos clave para **conectar** con el público, ajustándose a su frecuencia de vibración. Este planteamiento supone un cambio en la manera de encarar una presentación, un cambio de paradigma: **el héroe es el público y el presentador es tan solo un**

**mentor.** Piénsese aquí, antes de ir más lejos, que los primeros segundos ante el público son vitales. No es necesario nada espectacular, basta con que la aparición del ponente revele su carácter, las motivaciones, su vulnerabilidad y sus capacidades.

Enfocar la presentación a la audiencia supone conocer al público asistente y cuáles son sus intereses y preocupaciones y relacionarlos con la idea a exponer. **Duarte** propugna la creación de un **territorio común**, a través de experiencias y objetivos comunes. Serán, finalmente, los valores personales los que guiarán el comportamiento de quien escucha.

Es claro que no se puede comunicar exclusivamente desde la zona emocional. Entre el público puede haber personas muy analíticas. Hay que encontrar el equilibrio entre lo lógico y lo emocional: "**Este es un riesgo que hay que correr. Sin olvidar la cabeza, hay que bajar hacia el corazón, las entrañas y la entrepierna**", afirma **Duarte**. Atractivo lógico y atractivo emocional en la base de un triángulo equilátero, en cuyo vértice superior está el atractivo ético. Actualización de los tres tipos de argumentos aristotélicos para convencer: *Pathos, Logos y Ethos*.

## Un conejo en la chistera

La gran idea es el mensaje clave que se quiere comunicar, aquello que hará que el público cambie su rumbo. Esta **gran idea** consta, según **Nancy Duarte**, de tres componentes: ha de ser **el particular punto de vista** del ponente, debe ofrecer **un motivo convincente** y, finalmente, ha de ser **una frase entera**. El valor de esta idea no viene dado por su valor en sí, sino por lo bien que se sepa comunicar. Nada mejor que la **brevedad** para expresarla y la **simplicidad** para llevarla a la pantalla: **una idea por transparencia**, transformando las palabras en imágenes. El abuso de las transparencias disminuye la capacidad de conexión humana, así como la lectura de lo escrito en la pantalla. La manera en que se lleve a la pantalla esa gran idea, la manera en que se **estructure** la información, marca la diferencia entre presentar algo que nunca se olvide o sea una presentación más. La recomendación es simple: dibujar en notas autoadhesivas cada transparencia e ir jugando con ellas, hasta lograr la estructura narrativa adecuada.

La autora sugiere la creación de momentos **S.T.A.R.** (*Something They Will Always Remember*), momentos en el que se anuncie teatralmente la gran idea. Cinco acciones pueden servir para que el ponente saque el conejo de su chistera: **Dramatización** memorable, **frases** repetibles que tengan impacto en medios sociales, **imágenes** evocadoras, un **relato** emotivo y **estadísticas** impresionantes.

## Una tarta de más fácil digestión

El público no necesita sintonizar con el ponente. Es el ponente quien tiene que sintonizar su mensaje con ellos. **Una presentación bien hecha requiere entender las emociones del auditorio** y crear un mensaje que resuene. El público entonces se conmovirá al recibir el mensaje que sintonice con sus necesidades y deseos. **Esta resonancia provoca cambio**. El cambio es **saludable**. Para conservar su buena salud, una organización ha de hacer cambios y mejoras continuamente. Comunicar cada movimiento cuidadosamente a los accionistas, equipos y clientes es de vital importancia. **Las grandes presentaciones se alejan de los informes y se acercan a las historias**.

Las historias refuerzan las presentaciones añadiéndoles **significado**, creando **trascendencia** y estimulando los **sentidos**. El clásico esquema planteamiento, nudo y desenlace es convertido por **Duarte** en **Inicio** (cuándo, quién/qué y dónde), **Desarrollo** (contexto, conflicto,

resolución/propuesta y complicación) y **Final** (solución real y mensaje moral o esencial: el **PMI**, Punto Más Importante). **El final de una narrativa bien hecha es lo primero que el público recuerda.**

Las cifras raramente hablan por sí solas, pero pueden resultar cautivadoras si van más allá del simple apunte de datos. Para ello, **Duarte** aconseja que las cifras se **contrasten** con elementos de tamaño conocido, se **comparen** y se pongan en un **contexto** diferente. Explicar los factores medioambientales y estratégicos que influyen los datos les da significado.

Si una organización quiere controlar su propio destino, **los directivos de cualquier nivel han de ser capaces de crear resonancias**. Los informes solo hacen eso, informar. La narrativa entretiene. Mientras que los primeros generan información, la narrativa produce una **experiencia**. Fusionando ambas, información y narración, como las capas de una tarta, se logra una perfecta presentación de más fácil digestión.

## Un descubrimiento que provoca el llanto

Un libro que propugna que el ponente apele a las emociones de su audiencia, no podía ser ajeno a remover las emociones del lector. Además de relatarnos vivencias y conmovedoras anécdotas personales, **Nancy Duarte** -inspirada presentadora y hábil comunicadora-, confiesa haberse echado a llorar la mañana de un sábado en la que descubrió que las presentaciones de grandes comunicadores como Martin Luther King o Steve Jobs se ajustaban a un determinado patrón: el **sparkline**, una forma geométrica constante, aunque no igual en todos los casos, puesto que no hay dos presentaciones iguales.

El **sparkline** es un contorno zigzagueante, que puede asemejarse al alzado de un puente, en el que la bóveda que culmina cada ojo, se transforma en una línea recta. Esto significa que en una presentación existen varias acciones crecientes, varios puntos de apogeo y varias acciones decrecientes. Cada acción creciente o decreciente es denominada **brecha**, momentos de tensión dramática que llevan al espectador, en terminología de la autora, desde **lo que es** -lo conocido- a **lo que podría ser** -lo elevado-; es decir, lo que saca al público de su complacencia. El presentador ha de conducir a su público en este **viaje**: llevar al oyente desde **cómo son las cosas** a **cómo deberían ser las cosas**.

Este **sparkline** enunciado por **Duarte**, supone una sustancial variación del esquema enunciado por **Gustav Freytag** hace **150 años**. Aquella representación gráfica tenía forma **piramidal**. La exposición del relato estaba en la base de la rama ascendente -una única acción ascendente-. El único clímax se encontraba en el vértice, y la acción descendente -solo una-, que desembocaría en el desenlace, en el lado opuesto.

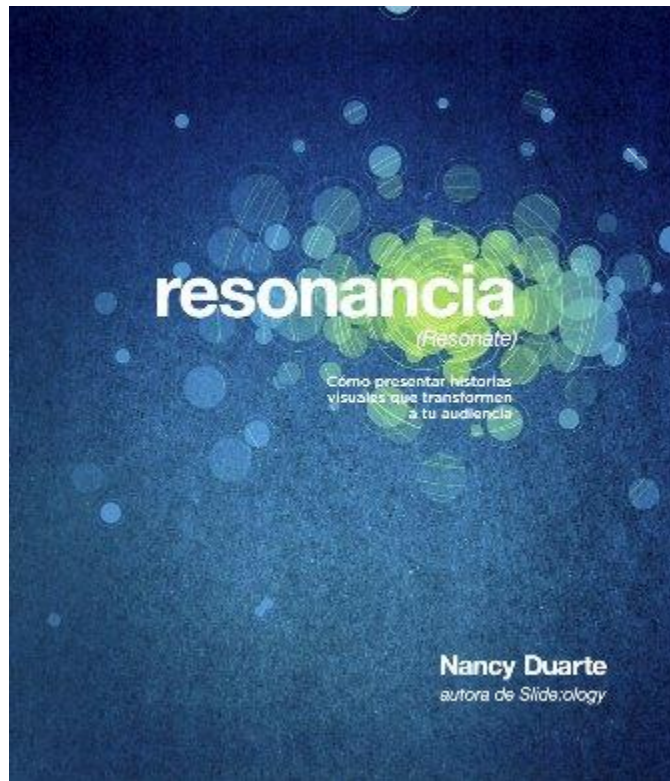
**“Resonancia”** analiza pormenorizadamente varios discursos e intervenciones de los más grandes oradores y comunicadores: Leonard Bernstein, Ronald Reagan, la bailarina Martha Graham, Martin Luther King, Alfred Hitchcock, Steve Jobs, o Beth Comstock, directora general de Marketing de General Electric. En [www.duarte.com](http://www.duarte.com), aparecen algunos de los **sparklines** de estos comunicadores más ampliamente desarrollados. A esta información complementaria se llega a través de las frecuentes llamadas que aparecen en el texto reseñado.

## Final. (Mi) PMI, (mi) Punto Más Importante

Los cánones en la narración han variado. La tecnología, además, ha ido facilitando maneras cada vez más sofisticadas de comunicarnos, lo que está provocando en nuestro siglo un exceso de información. Desde el comienzo de los siglos, las historias tienen siempre algo de sagrado. **Solo la narrativa transforma la información en significado.** Y solo hay una manera de comunicarse que es realmente **humana**: una persona frente a otra, o frente a muchas.

Desde el principio, establecí con el lector mi compromiso ético (Ethos): ésta no iba a ser una reseña aséptica. Además, al escribir estas líneas, que no es otra cosa que hacer una presentación, he tratado, de ajustarme, estructural y emocionalmente (*Logos y Pathos*), a los postulados de **Nancy Duarte** en “**Resonancia**”.

¿Qué ganaría o perdería el lector, si mirara con otros ojos su próxima presentación?



*Portada del libro*