



GUÍAS INDISPENSABLES DEL MANAGEMENT

# Guías HBR

## Presentaciones Persuasivas

**Fomenta la acción**  
**Conecta con el público**  
**Vende tus ideas**

Nancy Duarte



**Harvard  
Business  
Review**  
Press



Guías HBR  
**Presentaciones  
Persuasivas**

## **Guías Harvard Business Review**

Equípate con los consejos necesarios para tener éxito en tu trabajo de la mano de la publicación más fiable del mundo de los negocios. En las Guías HBR encontrarás una gran cantidad de prácticas y consejos básicos de expertos en la materia que te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

### ***Títulos publicados en esta colección:***

*Guías HBR: Controla el Estrés en el Trabajo*

*Guías HBR: Presentaciones Persuasivas*

*Guías HBR: Céntrate en el Trabajo Importante*

*Guías HBR: Gestión de Proyectos*

*Guías HBR: Mejora tu Escritura en el Trabajo*

*Guías HBR: Finanzas Básicas*

*Guías HBR: Relaciones de Poder en la Oficina*

*Guías HBR: Inteligencia Emocional*

*Guías HBR: Mejora tu Productividad*

*Guías HBR: Liderando Equipos*

# Guías HBR

# **Presentaciones**

# **Persuasivas**

REVERTÉ MANAGEMENT

Barcelona, México

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Boston, Massachusetts

**Guías HBR: Presentaciones Persuasivas**  
HBR Guide to Persuasive Presentations

Original work copyright © 2012 Harvard Business School Publishing Corporation  
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2012  
*All rights reserved.*

© **Editorial Reverté, S. A., 2016, 2017, 2020**  
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España  
revertemanagement.com

Edición en papel  
ISBN: 978-84-945629-2-1

Edición ebook  
ISBN: 978-84-291-9366-4 (ePub)  
ISBN: 978-84-291-9399-2 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté  
Coordinación editorial: Julio Bueno  
Traducción: Núria Molines Galarza  
Maquetación: Reverté-Aguilar, S.L.

La reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, queda rigurosamente prohibida, salvo excepción prevista en la ley. Asimismo queda prohibida la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público, la comunicación pública y la transformación de cualquier parte de esta publicación sin la previa autorización de los titulares de la propiedad intelectual y de la Editorial.

## Qué aprenderás

¿Te aterroriza tener que hacer una presentación? Quizá eres de los que se quedan en blanco cuando llega el momento de lanzar nuevas ideas, o de los que luchan por poner algo de orden en sus pensamientos, desorganizados e incoherentes, para transformarlos en un discurso convincente y coherente. ¿Te resulta difícil conectar con los clientes a los que intentas persuadir, con los altos directivos a los que pretendes convencer de que inviertan en tu proyecto, o con los empleados a los que estás formando? ¿Te trabas buscando la palabra adecuada? ¿Te pierdes frente a las diapositivas? ¿Te vas por las ramas y no te da tiempo a explicar tus argumentos más importantes? En definitiva, ¿te vas de la sala con la sensación de que nadie se ha enterado de nada?

Esta guía te proporcionará la seguridad y las herramientas necesarias para que puedas persuadir a tu público, vender tus ideas y sorprender a los demás. Mejorarás tu capacidad para:

- Enseñar a la gente la importancia de tus ideas.
- Ganarte a públicos difíciles.

## Qué aprenderás

- Equilibrar el atractivo analítico y emocional.
- Crear mensajes brillantes.
- Elaborar un buen material visual.
- Encontrar el tono correcto.
- Mantener la atención de tu público.
- Medir tu impacto.



# Contenidos

Introducción	V
<i>Planifica bien.</i>	

## Sección 1: EL PÚBLICO

### Conoce a tu público y crea empatía.

Entender el poder del público	3
<i>El destino de tu idea está en tus manos.</i>	

Segmenta al público	7
<i>Céntrate en lo más importante.</i>	

Presentaciones claras y concisas para los altos directivos	11
<i>Ante sus ajustadas agendas, ayúdales a tomar decisiones importantes.</i>	

Conoce a tu público	15
<i>Es más fácil convencer a un conocido.</i>	

Define cómo cambiarás a tu público	19
<i>¿Qué quieres que crean? ¿Cómo quieres que actúen?</i>	

## Contenidos

<b>Encuentra puntos en común</b>	<b>21</b>
<i>Utiliza la empatía para que tu mensaje cale entre el público.</i>	

## Sección 2: EL MENSAJE

### Genera un contenido persuasivo.

<b>Define tu gran idea</b>	<b>27</b>
<i>Deja claro tu punto de vista y qué hay en juego.</i>	
<b>Crea el contenido que respalde tu gran idea</b>	<b>29</b>
<i>En una tormenta de ideas, más es más.</i>	
<b>Anticípate a la resistencia</b>	<b>33</b>
<i>Plantéate los puntos de vista contrarios.</i>	
<b>Amplifica tu mensaje a través del contraste</b>	<b>37</b>
<i>Crea tensión y resuélvela.</i>	
<b>Consigue una llamada a la acción efectiva</b>	<b>39</b>
<i>¡A por ello!</i>	
<b>Elige tus mejores ideas</b>	<b>43</b>
<i>Criba y filtra.</i>	
<b>Organiza tus pensamientos</b>	<b>47</b>
<i>Esboza tu presentación con títulos de diapositiva claros, activos e interrelacionados.</i>	
<b>Equilibra el atractivo analítico y el emocional</b>	<b>51</b>
<i>Se creíble cuando intentes persuadir a la gente.</i>	
<b>Deshazte del argot</b>	<b>55</b>
<i>¿Hablas lo suficientemente claro para pasar «el test de la abuela»?</i>	

<b>Crea frases con gancho</b>	<b>59</b>
<i>Las frases buenas se repiten, se «tuitean» y se tienen en cuenta.</i>	

### **Sección 3: LA HISTORIA**

**Utiliza los principios y la estructura del discurso narrativo para captar la atención del público.**

<b>Aplica los principios del discurso narrativo</b>	<b>63</b>
<i>Haz que tus presentaciones calen.</i>	
<b>Crea una estructura sólida</b>	<b>65</b>
<i>Los principios de la narración generan un buen marco discursivo.</i>	
<b>Crea el planteamiento</b>	<b>67</b>
<i>Establece una brecha entre lo que es y lo que podría ser.</i>	
<b>Desarrolla el nudo</b>	<b>71</b>
<i>Crea la tensión entre lo que es y lo que podría ser.</i>	
<b>Crea un desenlace impactante</b>	<b>73</b>
<i>Narra un final feliz.</i>	
<b>Añade una carga emocional</b>	<b>75</b>
<i>Las decisiones no se toman sólo a partir de datos concretos.</i>	
<b>Utiliza las metáforas para conectar</b>	<b>81</b>
<i>Con imágenes potentes te ganarás a tu público.</i>	
<b>Crea algo que recuerden para siempre</b>	<b>83</b>
<i>Consigue que se lleven tu gran idea a casa.</i>	

## Sección 4: LOS MEDIOS

**Identifica la mejor manera de comunicar el mensaje.**

**Elige el medio más adecuado para tu mensaje** 91

*Un Power Point no siempre es la mejor solución.*

**Saca el máximo partido a los programas de software** 95

*No solo sirven para montar diapositivas.*

**Determina la duración correcta de tu presentación** 99

*Distribuye el tiempo de modo que mantenga a la audiencia atenta.*

**Persuade más allá del escenario** 103

*Comunica antes, durante y después de la presentación.*

**Comparte el escenario** 107

*Combinar la presencia de expertos y de diferentes soportes o formatos mantiene el interés del público.*

## Sección 5: LAS DIAPOSITIVAS

**Conceptualiza y simplifica la presentación de la información.**

**Piensa como un diseñador** 111

*Los elementos visuales han de transmitir claramente su significado.*

**Crea diapositivas que la gente pueda «captar» en tres segundos** 113

*¿Pasan la «prueba del vistazo»?*

<b>Elige el tipo apropiado de diapositiva</b>	<b>119</b>
---	------------

*Hay vida más allá de las viñetas.*

<b>Desarrolla secuencialmente una idea por diapositiva</b>	<b>125</b>
--	------------

*Planifica antes de generar contenido.*

<b>Evita tópicos visuales</b>	<b>129</b>
-------------------------------	------------

*Crea diapositivas originales.*

<b>Organiza al detalle los elementos de cada diapositiva</b>	<b>131</b>
--	------------

*Haz que los elementos visuales sean fáciles de procesar.*

<b>Expresa los datos de manera clara</b>	<b>139</b>
--	------------

*Haz hincapié en lo importante, elimina el resto.*

<b>Convierte tus ideas en diagramas</b>	<b>145</b>
---	------------

*Utiliza diversas formas para exponer las relaciones entre elementos.*

<b>Emplea el número adecuado de diapositivas</b>	<b>151</b>
--	------------

*Valora tu situación antes de crear las diapositivas.*

<b>¿Cuándo incluir animaciones?</b>	<b>155</b>
-------------------------------------	------------

*... y ¿cuándo no?*

## **Sección 6: LA HORA DE LA VERDAD**

**Transmite la presentación de forma auténtica.**

<b>Ensayá bien tu material</b>	<b>159</b>
--------------------------------	------------

*Prepárate para resolver imprevistos y conecta al máximo con tu público.*

<b>Conoce la sala y el programa</b>	<b>163</b>
<i>Ten el control siempre que puedas.</i>	
<b>Prevé posibles fallos técnicos</b>	<b>167</b>
<i>Hay alta probabilidad de que algo falle.</i>	
<b>Gestiona tu pánico escénico</b>	<b>171</b>
<i>Algunos ejercicios pueden calmar tus nervios.</i>	
<b>Dale un tono adecuado a tu charla</b>	<b>173</b>
<i>Nunca tendrás una segunda oportunidad para dar una primera impresión.</i>	
<b>Sé tú mismo</b>	<b>177</b>
<i>Siendo auténtico conectarás con los demás.</i>	
<b>Comunica con tu cuerpo</b>	<b>181</b>
<i>La expresión física es una potente herramienta.</i>	
<b>Comunica con tu voz</b>	<b>185</b>
<i>Genera contrastes y énfasis</i>	
<b>Haz que tus historias cobren vida</b>	<b>187</b>
<i>Cuando las cuentes, vuelve a vivirlas.</i>	
<b>Trabaja de manera eficaz con tu intérprete</b>	<b>191</b>
<i>Ten en cuenta la química, el ritmo y cómo calará tu mensaje en términos culturales entre tu público.</i>	
<b>Aprovecha al máximo la ronda de preguntas y respuestas</b>	<b>195</b>
<i>Planifica, planifica, planifica.</i>	
<b>Acércate al público que te sigue en la red</b>	<b>199</b>
<i>Cruza las barreras tecnológicas.</i>	

<b>Mantén el interés de tus oyentes en línea</b>	<b>203</b>
<i>Planifica multitareas que mantengan su atención.</i>	

<b>Haz que fluyan tus presentaciones en línea</b>	<b>207</b>
<i>Emplea esta lista de verificación para reducir los percances.</i>	

## **Sección 7: LA REPERCUSIÓN**

### **Mide —y aumenta— el impacto de tu presentación en el público.**

<b>Construye relaciones a través de las redes sociales</b>	<b>213</b>
<i>Conecta con los usuarios para que ellos conecten bien con tus ideas.</i>	

<b>Difunde tus ideas mediante las redes sociales</b>	<b>219</b>
<i>Facilita la conversación en línea.</i>	

<b>Valora si has conectado o no con las personas</b>	<b>223</b>
<i>Reúne valoraciones de tu charla en tiempo real o a posteriori.</i>	

<b>Haz un seguimiento tras tu charla</b>	<b>229</b>
<i>Haz que sea fácil poner en práctica tus ideas.</i>	

<b>Índice</b>	<b>233</b>
---------------	------------

## Sección 2

# El mensaje

¿Las ideas nacen interesantes o se hacen interesantes?

**Chip y Dan Heath,**

autores de *Switch: Cómo cambiar las cosas cuando cambiar es difícil*





# Define tu gran idea

Tu gran idea es ese mensaje clave que *tienes* que comunicar. Es lo que empuja al público a cambiar de rumbo —los guionistas lo denominan «idea de control»—. Consta de dos componentes:

- **Tu punto de vista:** la gran idea tiene que expresar tu punto de vista sobre un tema, no puede ser una generalización del tipo «datos financieros del cuarto trimestre»; si no, ¿para qué hacer la presentación? Para eso podrías enviar una hoja de cálculo a los accionistas, y listo.
- **Lo que está en juego:** también tienes que transmitir al público por qué debería importarle tu perspectiva. Esto ayuda a que la gente asuma la importancia de su participación, en lugar de mantener su *statu quo*.

Expresa tu gran idea en una frase completa: necesitas un sujeto, normalmente una versión de «vosotros», para

señalar la importancia del papel del público, y un predicado, para instar a la acción y suscitar emoción.

Ante la pregunta «¿De qué va tu presentación?», la mayoría de la gente responde con una frase del estilo «Mejoras de software». Eso no es una gran idea, sino un tema, pues no hay punto de vista ni se explica lo que está en juego. Cámbialo por un: «El departamento necesita mejorar los procesos de trabajo en la gestión de software», y te estarás acercando. Ya has añadido el punto de vista, pero los intereses aún no quedan claros. Probemos con esto entonces: «El departamento tendrá muchas dificultades para cumplir con los plazos de producción clave hasta que no mejoramos los procesos de trabajo en la gestión de software».

Otro ejemplo: no puedes decir que la presentación trata sobre «los humedales de Florida», porque eso es sólo un tema. Añádele tu punto de vista y lo que está en juego para que quede algo así como: «Tenemos que restringir el desarrollo comercial y residencial en los humedales de Florida porque estamos destruyendo su frágil ecosistema y acabando con especies en peligro de extinción».

La gente pasará del dolor al placer; pínchales para que se sientan incómodos en su posición actual: con palabras como «muchas dificultades» en el primer ejemplo, «destruyendo» y «acabando» en el segundo. Tiéntales con ánimos y recompensas para que adopten tu idea: la promesa de cumplir con los plazos o la protección de las especies en peligro de extinción, en los anteriores ejemplos.

# Crea el contenido que respalde tu gran idea

Ahora que ya has articulado la gran idea, es el momento de crear el contenido que la respalde. Pero no te lances todavía a pasar la presentación a un soporte de software: el software emplea un pensamiento lineal —una diapositiva detrás de otra— así que no es la mejor herramienta para una primera tormenta de ideas.

Mejor cambia tu espacio habitual: trasládase a una sala nueva, apaga el teléfono, cierra el correo electrónico y prueba a poner algo de música. Utiliza herramientas que puedas tocar, como papel, pizarras blancas y pósits.

Piensa en tantas ideas como te sea posible. Para ello, prueba a:

- **Recopilar el contenido existente:** no tienes que empezar de cero. Rescata antiguas presentaciones, estudios del sector, artículos recientes, informes, encuestas... cualquier cosa que pueda ayudarte a generar la gran idea.

## El mensaje

- **Ampliar el contenido existente:** desarrolla el contenido de las ideas que has recopilado. Cuestionálas, o considéralas, desde una nueva perspectiva; establece nuevas conexiones.
- **Crear nuevo contenido:** sé curioso, asume riesgos y deja que la intuición te guíe; experimenta y sueña.

Para que la tormenta de ideas sea exitosa, deja a un lado tus prejuicios y mantente receptivo ante ideas que aparentemente parecen no estar relacionadas con el tema que estás trabajando, ya que pueden acabar llevándote a un buen camino. Incrementa tu creatividad alternando la tormenta de ideas en solitario y en grupo.

### ***Tormenta de ideas en solitario***

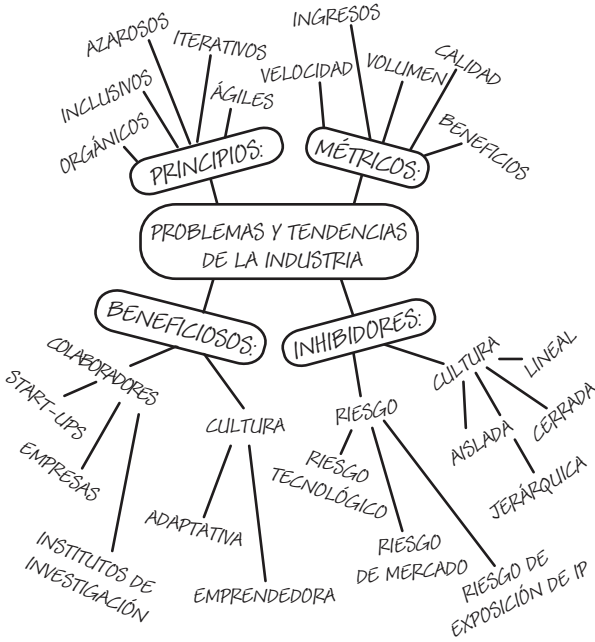
Una hoja de papel o una pizarra en blanco quizá te intimiden, pero por algún lado tenemos que empezar. Escribe una palabra clave y, a partir de ahí, improvisa: deja que tu mente fluya en todas direcciones y, después, establece conexiones dibujando líneas. Sigue con la tormenta de ideas hasta que tengas una red compleja de conceptos y relaciones que explorar. Esto es lo que se denomina «mapa conceptual» (véase la imagen 2-1). Hay programas que pueden hacerlos, pero el papel y los pósits funcionan igual de bien.

### ***Tormenta de ideas en grupo***

Al trabajar con otras personas tienes más opciones entre las que elegir, y las ideas ajenas pueden avivar tu creatividad. Ten especial consideración con los valientes que se atreven a proponer ideas a medias, sin madurar o algo

IMAGEN 2-1

## Mapa conceptual



ridículas; piensa que todas las ideas son valiosas. Elige a un moderador para que favorezca el que todos planteen sus ideas y que las anote para que el debate fluya a buen ritmo; si se ralentiza, los participantes empezarán a cuestionarse y autocensurarse. También puedes proponer a los participantes que esbocen ideas en los pósits y que los peguen en la pared. Los pósits son la herramienta perfecta para las tormentas de ideas: pequeños, prácticos y despegables, estupendos para agrupar y organizar el material. Pon un límite de ideas por pósit para que sea más fácil clasificarlas y agruparlas por afinidad.

***Tormenta de ideas en solitario, otra vez***

Recoge los frutos de la trepidante sesión en grupo y, de nuevo, inicia una ronda de tormenta de ideas en solitario, más tranquila. De esta manera, tendrás la oportunidad de desarrollar las ideas latentes.

Busca la calidad, no la cantidad. Puede que tengas que trabajar con cinco, diez o veinte ideas antes de encontrar las que verdaderamente merecen la pena. Éste no es el momento de guardarse ases en la manga: aunque una idea ya se haya explicado o utilizado antes, añádela a este cóctel de ideas; a lo mejor, después encontrarás una forma única de introducirla en la presentación.

## Guías Harvard Business Review

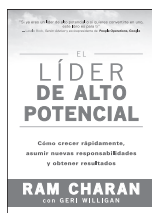


En las **Guías HBR** encontrarás una gran cantidad de consejos prácticos y sencillos de expertos en la materia, además de ejemplos para que te sea muy fácil ponerlos en práctica. Estas guías realizadas por el sello editorial más fiable del mundo de los negocios, te ofrecen una solución inteligente para enfrentarte a los desafíos laborales más importantes.

## Monografías



**Michael D Watkins** es profesor de Liderazgo y Cambio Organizacional. En los últimos 20 años ha acompañado a líderes de organizaciones en su transición a nuevos cargos. Su libro, **Los primeros 90 días**, con más de 1.500.000 de ejemplares vendidos en todo el mundo y traducido a 27 idiomas, se ha convertido en la publicación de referencia para los profesionales en procesos de transición y cambio.



Las empresas del siglo XXI necesitan un nuevo tipo de líder para enfrentarse a los enormes desafíos que presenta el mundo actual, cada vez más complejo y cambiante.

Este libro presenta una estrategia progresiva que todo aquel con alto potencial necesita para maximizar su talento en cualquier empresa.



Publicado por primera vez en 1987 **El desafío de liderazgo** es el manual de referencia para un liderazgo eficaz, basado en la investigación y escrito por **Kouzes y Posner**, las principales autoridades en este campo.

Esta sexta edición se presenta del todo actualizada y con incorporación de nuevos contenidos.



¿Por qué algunas personas son más exitosas que otras? El 95% de todo lo que piensas, sientes, haces y logras es resultado del hábito. Simplificando y organizando las ideas, **Brian Tracy** ha escrito magistralmente un libro de obligada lectura sobre hábitos que asegura completamente el éxito personal.

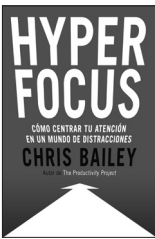




Crear un equipo y un entorno donde la gente pueda desarrollar bien su trabajo es el mayor reto de un líder, a quien también se le exige que mejore el rendimiento de su equipo a través de un liderazgo innovador. **La Mente del Líder** ofrece importantes reflexiones y puntos de vista que nos muestran el camino a seguir para que todo esto suceda.



Enfrentar el cambio radical que provocará la IA puede resultar paralizante. **Máquinas predictivas** muestra cómo las herramientas básicas de la economía nos dan nuevas pistas sobre lo que supondrá la revolución de la IA, ofreciendo una base para la acción de los directores generales, gerentes, políticos, inversores y empresarios



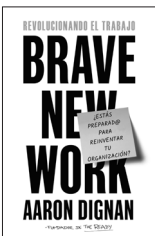
Nuestra atención nunca ha estado tan sobrecargada como lo está en la actualidad. Nuestros cerebros se esfuerzan para realizar múltiples tareas a la vez, mientras ocupamos cada momento de nuestras vidas hasta el límite con distracciones sin sentido.

**Hyperfocus** es una guía práctica para manejar tu atención: el recurso más poderoso que tienes para hacer las cosas, ser más creativo y vivir una vida con sentido.



**Make Time** es un manifiesto encantador, una guía amigable que nos ayudará a encontrar la concentración y la energía en nuestro día a día.

Se trata de dedicar tiempo a lo realmente importante fomentando nuevos hábitos y replanteando los valores adquiridos fruto de la actividad frenética y de la distracción.



La obra de **Aaron Dignan** es una lectura obligada para todos aquellos interesados por las nuevas formas de trabajo. Un libro del todo transgresor que nos explica exactamente cómo reinventar nuestra forma de trabajar, dejando atrás los clásicos sistemas jerárquicos verticales, y potenciando la autonomía, la confianza y la transparencia. Una alternativa totalmente revolucionaria que ya está siendo utilizada por las startups más exitosas del mundo.

También disponibles en formato e-book

Solicita más información en  
[revertemanagement@reverte.com](mailto:revertemanagement@reverte.com)  
[www.revertemanagement.com](http://www.revertemanagement.com)



# Serie Inteligencia Emocional

## Harvard Business Review

Esta colección ofrece una serie de textos cuidadosamente seleccionados sobre los aspectos humanos de la vida laboral y profesional. Mediante investigaciones contrastadas, cada libro muestra cómo las emociones influyen en nuestra vida laboral y proporciona consejos prácticos para gestionar equipos humanos y situaciones conflictivas. Estas lecturas, estimulantes y prácticas, ayudan a conseguir el bienestar emocional en el trabajo.

---

Con la garantía de **Harvard Business Review**

---

Participan investigadores de la talla de  
**Daniel Goleman, Annie McKee y Dan Gilbert**, entre otros

---

Disponibles también en formato **e-book**

---

**Solicita más información en [revertmanagement@reverte.com](mailto:revertmanagement@reverte.com)**

**[www.revertmanagement.com](http://www.revertmanagement.com)**

**@revertmanagement**





## Deja de sufrir por las presentaciones

¿Te atterra hablar en público? ¿O sólo quieres perfeccionar tus habilidades? No importa en qué punto estés, esta guía te dará la seguridad y las herramientas necesarias para obtener buenos resultados.

Escrita por la experta en presentaciones Nancy Duarte, la Guía HBR

### Presentaciones Persuasivas

te ayudará a:

- Ganarte a públicos difíciles.
- Estructurar un discurso coherente.
- Generar mensajes y elementos visuales potentes.
- Conectar e interactuar con tu público.
- Demostrarle a la gente por qué tus ideas son importantes para ellos.
- Encontrar el tono adecuado a cada situación.

**Nancy Duarte** es la directora ejecutiva de Duarte, Inc. Imparte talleres sobre el arte de dar presentaciones y es autora de dos libros que le han valido varios premios: *Slide:ology* y *Resonate*.

Mantente informado. Únete a la discusión.

Visit [www.hbr.org/books](http://www.hbr.org/books)

Follow @HarvardBiz on Twitter. Find us on Facebook, LinkedIn, YouTube, and Google+