

## EL ARTE DE HABLAR, EL PLACER DE TRANSMITIR, EL ÉXITO DE CONVENCER: I CONCURSO DE ORATORIA UNIVERSITARIA

**Abanades Sánchez, Marta<sup>1</sup>; Florez-Estrada Chassonnaud, Leticia<sup>1</sup>; Martín López, Sarah<sup>1</sup>; Vidal García, Marta Esmeralda<sup>1</sup>; Thoilliez Ruano, Bianca<sup>1</sup>**

1: Departamento de Educación y Desarrollo Profesional  
Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación  
Universidad Europea  
C/ Tajo S/N, 28670  
Villaviciosa de Odón – Madrid

marta.abanades@uem.es; leticia.florez-estrada@uem.es; sarah.martin@uem.es;  
martaesmeralda.vidal@uem.es; bianca.thoilliez@uem.es

**Resumen.** En los últimos años, están aconteciendo cambios vertiginosos en la Educación Superior que obligan a los docentes a reflexionar sobre nuevas maneras y métodos para cumplir con el desarrollo de competencias dentro del aula. Un conjunto de profesoras de diferentes áreas de conocimiento, preocupadas por que los alumnos adquieran un desarrollo adecuado y enriquecedor de competencias sociales y comunicativas, han conseguido desarrollar una actividad para motivarles. Esta iniciativa consistió en la realización de un Concurso de Oratoria donde participaron estudiantes de diferentes cursos y titulaciones. Se contó con el apoyo de varios profesores de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación para formar los tribunales. Con esta modalidad los alumnos ponen en práctica conocimientos teóricos sobre habilidades y técnicas de comunicación en un concurso desarrollado en el entorno universitario. Los estudiantes se convierten en protagonistas de su propia formación, profundizando en temas y compitiendo con sus propios compañeros en la defensa de los mismos. Se presentan en este trabajo la dinámica de trabajo de las sesiones del concurso (las cuales fueron grabadas) y los resultados obtenidos de la rúbrica de evaluación que se pasó a los alumnos y a los profesores pertenecientes al tribunal.

**Palabras clave:** Habilidades comunicativas, concurso de oratoria, aprendizaje por competencias, ética, diálogo, persuasión.

### 1. INTRODUCCIÓN Y MARCO TEÓRICO

Tal y como se establece en la normativa que regula los estudios oficiales de Grado dentro del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) (Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre), estos deben proporcionar a los estudiantes una formación que promueva el desarrollo de competencias básicas y transversales relacionadas con la formación integral de la persona, así como competencias específicas vinculadas a las diferentes áreas de conocimiento.

A pesar de todas las denominaciones existentes sobre el término de competencias, nos vamos a detener en la definición de Bisquerra, en que la competencia es el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con un cierto nivel de calidad y eficacia (Bisquerra, 2003). Y es que:

Poseer una competencia o ser competente (...) implica siempre un hacer determinado, un dominio técnico, una pertinencia o incumbencia práctica respecto de algo que se traduce en logros y resultados. Ser competente no tiene nada que ver con estar informado, con ser erudito o estar especializado. Ser competente siempre se refiere a una forma de intervención o hacer específicos en dominios específicos. No existe una ‘competencia’ general. Ser competente no antecede a la acción adecuada y efectiva, es equivalente a ella. Toda competencia está acotada por un campo de acción y los logros correspondientes (Ribes, 2011: 36).

Este auge del enfoque del aprendizaje por competencias (Valle y Manso, 2013) coincide con que, hoy en día, las empresas buscan perfiles de personas cualificadas con la formación pertinente para los puestos de trabajo pero también profesionales que, al mismo tiempo, posean habilidades sociales y comunicativas. Dentro de las competencias de acción profesional (Echevarría, 2002; Le Boterf, 2001; Lévy-Leboyer, 1997) se distinguen las técnicas (saber), las metodológicas (saber hacer) y otras que han recibido diversas denominaciones según los autores: competencias participativas, competencias personales, competencias básicas, competencias clave, competencias genéricas, competencias transferibles, competencias relacionales, habilidades de vida, competencias interpersonales, competencias transversales (Mazariegos et al., 1998), competencias básicas para la vida, competencias sociales, competencias emocionales, competencias socio-emocionales.

Desde esta noción competencial, el I Concurso de Oratoria Universitaria ha buscado promover entre los estudiantes las habilidades y las destrezas suficientes para comunicarse en un entorno universitario, con un estilo asertivo, utilizando distintas técnicas de comunicación según el contexto y convirtiéndose en una persona íntegra con capacidad para poder conversar y dar su opinión sobre cualquier tema cultural, económico, etc., acorde con la actualidad y la evolución social.

Con la convocatoria del concurso también se pretendía colaborar en el desarrollo de las competencias del certificado Laureate Professional Assessment (LPA). Este certificado, pionero en nuestro país, ha sido desarrollado por la Universidad Europea para los estudiantes de Grado. El LPA evalúa un total de ocho competencias identificadas como las más demandadas por las empresas en el mercado de trabajo. Dentro de las competencias que evalúa el LPA, nuestra aportación incide específicamente en el ámbito de las competencias comunicativas, definidas como “capacidad de realizar escucha activa, hacer preguntas y responder cuestiones de forma clara y concisa, así como expresar ideas y conceptos de forma efectiva. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad, así como hablar en público con entusiasmo y expresividad” (UEM, 2013).

Cabe destacar que el origen del I Concurso de Oratoria Universitaria se sitúa en el ámbito de especialidad docente de varias profesoras de materias como Habilidades Comunicativas y Ética en diferentes titulaciones de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación. La relación del concurso con estas materias es directa.

En primer lugar, y con respecto a la materia de Habilidades Comunicativas se pretende fomentar el conocimiento de las principales técnicas que conducen al desarrollo de las habilidades que un titulado superior debe dominar para conseguir un mejor desarrollo profesional. Asimismo, se trata de utilizar e interpretar las herramientas técnicas e informáticas necesarias para la administración eficaz y eficiente de una empresa, desde una adecuada competencia comunicativa. Se espera que los estudiantes de estas materias:

- Conozcan las reglas básicas de la lengua oral o escrita.
- Manejen la comunicación no verbal y la comunicación persuasiva.
- Hagan presentaciones convincentes de manera oral, tanto formales como informales, y sean capaces de comprender y criticar las de otros.
- Mejoren la capacidad de relación interpersonal, aumentando la receptividad respecto al interlocutor.

En segundo lugar, y con respecto a la materia de Ética, se busca que los estudiantes adquieran una perspectiva de desarrollo de juicio profesional en la que, junto con los factores más técnicos o económicos, entren a considerar las dimensiones social y moral que acompañará a todas y cada una de las decisiones que vayan a tomar en el desempeño de sus futuras responsabilidades laborales (Martin, Vaught y Solomon, 2010). Se trabaja de manera sistemática la propuesta de casos prácticos a través de los cuales el estudiante debe razonar y argumentar la mejor alternativa a la situación dada a partir de un análisis detallado de los elementos que están en juego y de los principios deontológicos de la propia profesión, ya sea esta del ámbito jurídico (Wendel, 2014), empresarial (Brenkert y Beauchamp, 2012), educativo (Higgins, 2011), o mediático (Patching y Hirst, 2013). Esta incorporación transversal de la materia de Ética en todas las titulaciones de la Universidad Europea, responde también al compromiso que todas las instituciones de educación superior embarcadas en el proceso de convergencia europeo del EEES tienen con la responsabilidad social (Bologna Follow-up Group, 2005). Asimismo, en la materia de Ética se pretende que los estudiantes:

- Adquieran una visión de la ética en general y, específicamente, de la ética en su entorno profesional.
- Conozcan las grandes ideas históricas que han definido el pensamiento ético y su aplicación a las cuestiones éticas contemporáneas.
- Dominen las tendencias más actuales que definen la deontología profesional y la Responsabilidad Social aplicada a los distintos entornos de trabajo.
- Se comprometan éticamente con la realidad fortaleciendo la coherencia entre lo que hacen y lo que dicen.
- Identifiquen las distintas posibilidades para resolver dilemas éticos, defendiendo sus posiciones ante los demás.

En este contexto, los objetivos perseguidos con la convocatoria del I Concurso de Oratoria Universitaria fueron los siguientes:

- Incentivar el debate como medio de análisis reflexivo de la realidad.
- Ofrecer oportunidades a los estudiantes para que pongan en práctica técnicas de comunicación para argumentar y convencer mediante el lenguaje verbal y no verbal.
- Favorecer el desarrollo de habilidades de persuasión en el alumnado universitario.
- Fomentar el diálogo y la libre expresión para que los estudiantes transmitan sentimientos y valores.

El objetivo de este trabajo es presentar el contenido y la dinámica del concurso, así como los resultados del proceso de evaluación desarrollado al respecto. Con ello, buscamos contribuir al desarrollo de estrategias concretas con las que poder trabajar y evaluar en nuestros estudiantes las competencias transversales (Rué, 2008) asumidas por el modelo pedagógico de la UE. Y hacerlo, además, desde el ámbito específico de las ciencias sociales que, desde diferentes áreas de especialidad, cultiva la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación.

## **2. METODOLOGIA**

Para alcanzar los objetivos propuestos se llevó a cabo el I Concurso de Oratoria Universitaria, que surgió de la iniciativa de profesoras especializadas en las materias de Habilidades Comunicativas y Ética en diferentes titulaciones de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la Universidad Europea. La convocatoria del concurso se difundió a través de comunicaciones a los estudiantes por medio de diversos canales (información en el aula, correo electrónico, intranet, carteles en la universidad y redes sociales), contando con la ayuda de diferentes departamentos y profesionales de la universidad. Los interesados en participar en el concurso debían registrarse a través de una página web creada específicamente para el evento, en la que se solicitaba al estudiante sus datos (nombre y apellidos, edad, grado y facultad, cómo había conocido el concurso y correo electrónico).

El concurso estuvo compuesto por dos fases: una primera fase o fase de preselección y una segunda fase o fase final. La primera fase se realizó el viernes 6 de marzo de 2015. En esta fase, los estudiantes competían en dos rondas sobre temas de actualidad. En la primera ronda debían defender un tema libre elegido y preparado por ellos, durante un máximo de tres minutos. En la segunda ronda, los estudiantes debían defender un tema elegido al azar. En esta ronda, cada pareja de estudiantes seleccionaba una tarjeta con un tema propuesto y un posicionamiento frente al mismo (a favor o en contra). Posteriormente tenían cinco minutos para organizar individualmente sus ideas respecto a dicho tema, en una sala aparte. Cada participante exponía su postura durante un máximo de un minuto, y seguidamente tenían un máximo de cuatro minutos para debatir con el oponente y defender las respectivas posturas. Tanto en la primera como en la segunda ronda se les avisaba cuando quedaba un minuto para alcanzar el tiempo máximo, para que fueran terminando su discurso y no se excedieran del tiempo límite.

En la primera fase participaron un total de diez estudiantes de diferentes titulaciones de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Por lo tanto, en la primera ronda hubo diez exposiciones de temas libres y en la segunda ronda contamos con cinco debates. Entre las exposiciones de temas libres realizadas por los estudiantes en la primera ronda surgieron temas tan interesantes como el matrimonio homosexual y la adopción de niños por parejas del mismo sexo, la fórmula 3+2 en la universidad o las energías renovables. Por su parte, los temas debatidos en la segunda ronda fueron el despido libre, la independencia regional, el uso de dispositivos móviles en las clases, el uso de los drones para cualquier fin y la legalización de la marihuana.

El jurado estuvo compuesto por tres personas, todas ellas doctores y profesores expertos en las materias y temas propuestos. Tras la exposición de cada estudiante en la primera ronda, el jurado otorgaba una calificación que iba de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más elevada. El mismo sistema se utilizó en la segunda ronda, ofreciendo la correspondiente calificación a cada pareja de estudiantes al concluir el debate. Los criterios de valoración del jurado eran los siguientes: comunicación verbal o uso de la lengua (léxico especializado, sintaxis), comunicación no verbal (lenguaje corporal, tono de voz, ritmo, pausas), organización del discurso (estructura, orden, conexión), argumentación (coherencia, relevancia y pertinencia de los argumentos), capacidad de persuasión y gestión del tiempo durante la intervención.

Una vez finalizada la segunda ronda, se sumaron las puntuaciones de los participantes (de ambas rondas): de esta fase surgieron los estudiantes que pasaron a la segunda fase del concurso. Cuatro estudiantes disputarían la final.

La segunda fase se realizó el viernes 13 de marzo de 2015. A esta fase llegaron los mejores estudiantes en oratoria, evaluados en la fase de preselección. Esta fase final estuvo compuesta de una única ronda, donde los participantes debatieron en parejas sobre temas previamente elegidos por las organizadoras del concurso. Al igual que en la primera fase, el tema a defender y la postura frente al mismo era seleccionado al azar. Antes de su defensa los participantes tuvieron cinco minutos para organizar sus argumentos en torno al tema elegido. Acto seguido, cada estudiante exponía su posicionamiento durante un máximo de un minuto; a continuación disponían de un máximo de cuatro minutos para debatir y responder al oponente. Se informaba a los participantes cuando les quedaba un minuto para alcanzar el tiempo estipulado con el fin de que fueran concluyendo el debate.

En la fase final participaron un total de cuatro estudiantes, por lo que se realizaron dos debates. Los temas elegidos en estos debates fueron la ley de seguridad ciudadana y la ingeniería genética. El jurado estuvo nuevamente compuesto por tres expertos en comunicación. Tras cada debate, el jurado ofrecía a los participantes una calificación entre 1 (mínima) y 5 (máxima) y un feedback acerca de su intervención, desempeño y motivo de dicha calificación.

Al finalizar esta fase, se declaró el ganador del concurso, aquel que había obtenido la máxima puntuación otorgada por el jurado. El premio para el ganador fue un lote de material escolar de la universidad. Asimismo, todos los alumnos que participaron en el concurso obtuvieron un diploma acreditativo.

En el Concurso de Oratoria celebrado los estudiantes pusieron de manifiesto sus habilidades comunicativas y demostraron su capacidad de persuasión y de argumentación frente a un jurado. Tras la realización del concurso, se administró una encuesta evaluativa a los participantes del mismo, al público asistente y al jurado, con el objetivo de conocer su opinión y obtener retroalimentación y sugerencias de mejora. El contenido y resultados de las encuestas se presentan a continuación.

### **3. PRINCIPALES RESULTADOS**

Por una parte, se realizó una encuesta que consistía en cinco preguntas generales que permitían a los encuestados ofrecer su opinión acerca de distintos aspectos: (1) valoración general, (2) sugerencias de cambios, (3) relevancia justificada del evento, (4) consideración de repetición del evento, (5) conocimiento de eventos de índole similar.

Por otra parte, la encuesta presentaba un listado con un total de diez competencias transversales (comunicación oral, comunicación no verbal, gestión de la información, planificación y gestión del tiempo, conciencia de los valores éticos, capacidad para adaptarse a situaciones, capacidad de análisis y síntesis, autoconfianza, responsabilidad y trabajo autónomo), donde les pedíamos valorar en una escala de 1 a 10 (donde 1 es “nada de acuerdo” y 10 es “totalmente de acuerdo”) en qué grado el concurso contribuía a desarrollarlas.

A la encuesta respondieron un total de 15 personas, entre público, candidatos y profesores pertenecientes a los tribunales en la primera y segunda fase del concurso. Si bien no se trata de un número muy significativo, los resultados aportan información de interés para la evaluación de esta experiencia pedagógica.

A la valoración general, un 100% de los encuestados respondieron que les había gustado mucho la iniciativa, incidiendo en su carácter diferenciador y motivador. Más de un tercio de estas opiniones enfatizan que la experiencia constituye una excelente forma de poner en práctica los contenidos de asignaturas como Habilidades

Comunicativas y que el concurso fomenta el aprendizaje en la articulación de argumentos al tiempo que ayuda a combatir problemas como el miedo escénico. Adjetivos como “interesante”, “estimulante”, “genial”, “gratificante”, “importante”, “enriquecedora”, “ejemplar”, “entretenido”, “profesional”... copan las respuestas a esta primera cuestión. Creemos que esta es una muestra de éxito inequívoco: ni una sola respuesta pone de manifiesto ningún tipo de malestar, todo lo contrario.

En segundo lugar, la encuesta inquiría acerca de los posibles cambios que se realizarían y que, de hecho, se podrían implementar de cara a nuevas convocatorias. Las respuestas a esta cuestión son diversas: van desde la actuación de los candidatos hasta la disposición de los concursantes en la sala -determinada en parte por la grabación del concurso y las posibilidades espaciales de la misma-, ideas que se repiten en los comentarios recibidos. No obstante, algunas de estas respuestas ya han servido para adoptar mejoras en una convocatoria ulterior: por ejemplo, algunos aspectos relacionados con la visualización de los resultados (el tamaño de los carteles con la numeración del jurado) o la contabilización del tiempo (con cronómetro), pero también la necesidad de dar una mayor difusión al evento o de contar con formación previa más específica que fuese más allá de las clases y cursos de Habilidades Comunicativas.

En este sentido, cabe subrayar que, apenas dos meses después de la primera convocatoria, hemos podido lanzar una nueva convocatoria mejorando el proyecto inicial. El II Concurso de Oratoria Universitaria no solo cuenta con un mayor número de participantes sino que ha implementado algunas de las sugerencias recibidas en el segundo apartado de la encuesta. Además, ha incorporado talleres específicos previos al concurso, los cuales han servido para ofrecer formación y práctica en habilidades comunicativas, como perder el miedo al hablar en público, improvisación, comunicación no verbal o realización de debates. Dichos talleres han sido impartidos en varias sesiones por profesionales externos a la universidad, y han tenido una gran aceptación, ya que un elevado porcentaje de los candidatos al II Concurso ha acudido voluntariamente a los mismos.

La tercera cuestión de la encuesta preguntaba directamente sobre la importancia del concurso: de nuevo, un 100% de los encuestados valoran como importante el evento. Las justificaciones ponen de relieve nuevamente, y cerca de un 80% de los casos, el fomento de las habilidades comunicativas, la superación del miedo escénico y de las inseguridades, o el desarrollo de competencias necesarias para el futuro profesional. Los datos son muy reveladores y demuestran el nivel de concienciación y la elevada valoración de los participantes.

La cuarta y quinta pregunta de la encuesta interrogaban acerca de la frecuencia deseada de este tipo de convocatorias y del conocimiento de un evento similar. A la primera cuestión, el 100% de los encuestados respondieron que el concurso debería realizarse al menos una vez al año; además, algunas respuestas inciden en que cabría realizar más de una convocatoria al año. A la segunda cuestión, el 100% de los encuestados dicen desconocer un concurso como este en su entorno; solo algún participante conocía alguna convocatoria similar en lengua inglesa o en universidades estadounidenses.

En el caso de estas dos últimas cuestiones, cabe recalcar la unanimidad en las respuestas, que pueden leerse, por un lado, como una petición directa de repetición de la experiencia vivenciada y, por otro lado, como una necesidad que tiene un claro nicho de mercado educativo y formativo en nuestro país y en lengua española, sin descartar la posibilidad de abrir el concurso, igualmente, a su desarrollo en otras lenguas.

En la Figura I se exponen los resultados obtenidos en el listado de competencias transversales:

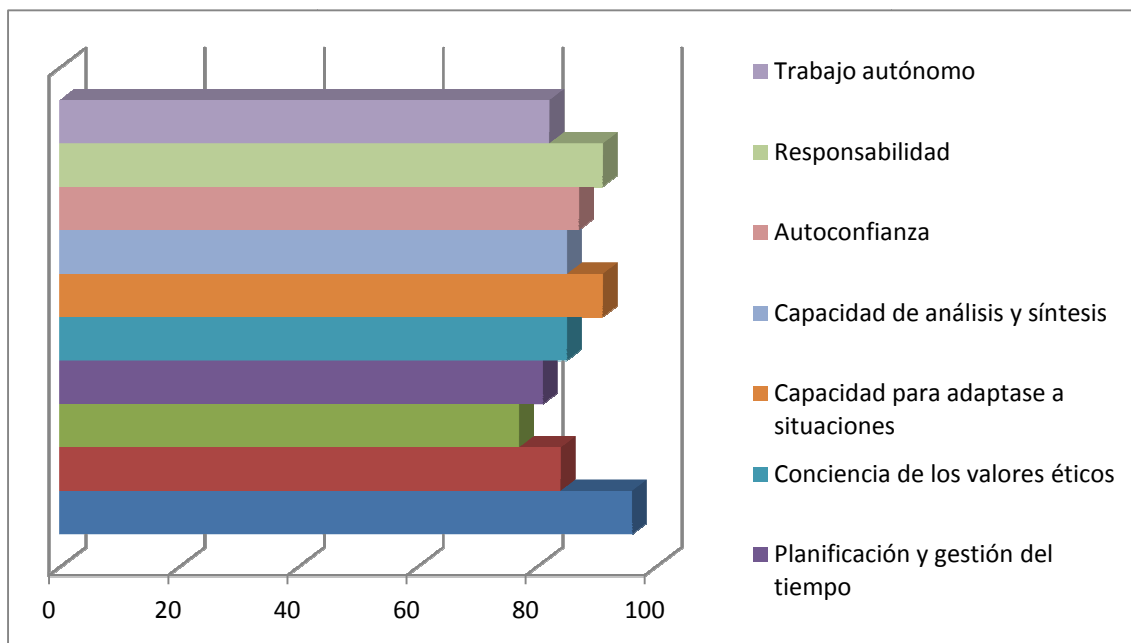


Figura I. Resultados valoración de la contribución del concurso al desarrollo de competencias transversales.

Según los encuestados, las competencias transversales trabajadas en mayor grado mediante el concurso de oratoria han sido la comunicación oral y la responsabilidad, aunque aspectos como la capacidad para adaptarse a situaciones, la capacidad de análisis y síntesis, la autoconfianza y la autonomía y la conciencia de los valores éticos también presentan índices muy elevados. Los resultados obtenidos permiten afirmar que la iniciativa planteada ha sido excelentemente acogida y valorada por el conjunto de los participantes encuestados. Cabe contrastar estos resultados no solo con el buen ambiente que explicita la documentación audiovisual del evento, sino con otras evidencias posteriores muy significativas como la elaboración de un club de debate por algunos de los estudiantes que se presentaron al concurso o la participación en la nueva convocatoria y en los talleres de oratoria.

#### 4. CONCLUSIONES Y PROSPECTIVA

El 13 de febrero de 2015, El País publicaba un artículo titulado “¿Por qué hablo tan mal en público?”, señalando un déficit en el manejo de la oratoria, la necesidad de su dominio y de formación específica (Viejo, 2015). Indudablemente, la experiencia resultó tan necesaria como positiva y enriquecedora, tanto para los participantes como para las organizadoras del concurso, y permitió alcanzar los objetivos planteados. El concurso fomentó un contexto de diálogo y libre expresión que permitió a los estudiantes reflexionar sobre temas relevantes de actualidad, transmitir su opinión al respecto y poner en práctica sus habilidades comunicativas desde la investigación seria, el conocimiento riguroso, en un clima de atención y escucha activa resaltado por todos como ejemplo de espacio dialógico y de debate intelectual.

Tras los resultados obtenidos por esta experiencia, se nos plantean los siguientes retos:

- Volver a repetir la experiencia incorporando a estudiantes de todas las sedes en la Comunidad de Madrid.

- Extender la posibilidad de realizar el concurso contando con estudiantes de la Universidad de Canarias y Valencia.
- Contar con más profesores de otras Facultades involucrados y preocupados a su vez por la capacidad comunicativa de sus estudiantes.
- Presentar esta iniciativa en la próxima convocatoria como proyecto interno de investigación.

La presente comunicación se sitúa en el contexto de las investigaciones que se vienen generando estos últimos años en torno al desarrollo de competencias transversales en la Universidad (Mir, 2008; Arias-Gundín, Fidalgo y García, 2008; Alonso, 2010). Esta experiencia enriquece esta línea de trabajo, sobre la que estamos convencidas de que podremos seguir avanzando.

## REFERENCIAS

- Alonso, P. (2010). La valoración de la importancia de las competencias transversales: comparación de su percepción al inicio y final de curso en alumnos de psicología. *Revista de Investigación Educativa*, 28(1), 119-140.
- Arias-Gundín, O., Fidalgo, R. y García, J. N. (2008). El desarrollo de las competencias transversales en magisterio mediante el aprendizaje basado en problemas y el método de caso. *Revista de Investigación en Educación*, 6(2), 431-444.
- Bisquerra, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa*, 21(1), 7-43.
- Bologna Follow-up Group (2005). From Berlin to Bergen. General Report of the Bologna Follow-up Group to the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Bergen, 19-20 May 2005. Recuperado el 19/05/2015: [http://www.aic.lv/ace/ace\\_disk/acebook/Bologna\\_reports.pdf](http://www.aic.lv/ace/ace_disk/acebook/Bologna_reports.pdf)
- Brenkert, G. G. y Beauchamp, T. L. (2012). *The Oxford Handbook of Business Ethics*. Oxford University Press.
- Echevarría, B. (2002). Gestión de la competencia de acción profesional. *Revista de Investigación Educativa*, 20(1), 7-43.
- Higgins, C. (2011). *The good life of teaching: An ethics of professional practice*. London: Blackwell.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martin, C. W., Vaught, W. y Solomon, R. C. (2010). *Ethics across the professions: A Reader for professional ethics*. Oxford University Press.
- Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales. *Boletín Oficial del Estado*, 30 de octubre de 2007, núm. 260, pp. 44037-44048. [consultado el 19 mayo 2015]. Disponible en: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2007-18770>.
- Ribes, E. (2011). El concepto de competencia: su pertinencia en el desarrollo psicológico y la educación. *Bordón*, 63(1), 33-45.
- UEM (2013). "Competencias LPA. Definición y comportamientos asociados".
- Valle, J. M. y Manso, J. (2013). Competencias clave como tendencia de la política educativa supranacional de la Unión Europea. *Revista de Educación*, nº Extra 1, 12-33.
- Viejo, M. (2015, 13 de febrero). ¿Por qué hablo tan mal en público?. *El País*. Recuperado de [http://economia.elpais.com/economia/2015/01/15/actualidad/1421334018\\_476553.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/01/15/actualidad/1421334018_476553.html)