CAPÍTULO SESENTA Y CINCO

¿HABLO YO O PASA UN TREN?

Las Vegas, el lujoso estadio de básquet del Mandalay Bay lleno, siete mil personas.

Joss Stone se baja descalza del escenario entre aplausos. Con una pollera larga y de muchos colores y una pashmina gigante violeta, parece que brillara. Tiene una belleza tan intensa como la música que acaba de cantar. Supongo. Porque no la pude escuchar.

Llega ahora el momento del discurso de apertura. De repente, el estadio colmado está en silencio. Se encienden los reflectores. Miles de personas expectantes dirigen su mirada al hombre parado en el escenario.

El discurso termina. Miles de personas aplauden de pie.

Están aplaudiendo… mi discurso.

Me bajo del escenario temblando. Se me aproxima un hombre sonriente, me estrecha la mano con fuerza mientras con la otra me da unas palmadas en el hombro.

-*This is the best opening ceremony ever!* -me dice casi gritando, por culpa de la música.

Es el CEO de Staples, jefe del jefe del jefe de mi jefe.

Si estoy a cuatro niveles del CEO, hay siete reportes por nivel, dedica 50 por ciento del tiempo al personal interno y el tiempo se reduce 50 por ciento por nivel, me va a dedicar una de cada 2744 horas de trabajo.

En otras palabras, si el CEO recuerda tu nombre o es un genio o podés sentirte muy importante.

Era 2007 y todavía me consideraba un nerd introvertido y tímido. Había viajado a Estados Unidos para ese evento. Dos semanas antes había empezado a practicar una y otra vez el discurso. En el avión lo repetí hasta el hartazgo. El hartazgo de quienes viajaban alrededor, claro. A pesar de que tendría *teleprompter*, quería saberlo de memoria. Nada podía fallar.

Y nada falló.

Prepararse para que falle, para que no falle.

En 1999 había tocado fondo en lo que a hablar en público se refiere. Fui a dar una clase de Logística a la Universidad de San Andrés. Llevé un Powerpoint genial. Me había preparado mucho, tenía infinito contenido súper relevante. Las animaciones, pensadas una por una. Imágenes de la empresa por todos lados. Gráficos con datos que nunca habíamos compartido. Muchos.

Me fue pésimo. Me hizo sentir tan mal que me convencí de que no podría dar una buena presentación nunca. Me escondí por años. Hoy sé que me había preparado para una charla sin audiencia. En realidad, no me había preparado, había hecho un Powerpoint. Desde entonces creo que quien no piensa en la audiencia no es un orador, así como que quien no empatiza con su equipo no es un líder.

En una presentación lo que menos importa es la presentación.

Entre San Andrés y Las Vegas el trabajo me forzó a mejorar. Hice cursos de oratoria y standup comedy, armé Excels para preparar presentaciones (obviamente) y me expuse cada vez que podía, esforzándome para liderar mejor.

Hablar en público es un músculo. Entrenalo. Igual que liderar.

El precio de la libertad

Todavía no había escuchado el concepto de víctima-protagonista cuando, en 2002, nos enfrentamos a una situación en la que podíamos no hacer nada y dejar que el tiempo pasara o conseguir compradores para la empresa.

Ese año leí el libro *Barbarians at the Gate*, que cuenta la historia de cómo los gerentes de Nabisco compraron la empresa con dinero de otros. Se nos ocurrió una idea fantástica: ¿podríamos conseguir un capitalista que nos prestara el dinero para comprar la empresa? En otras palabras, un MBO: *management buyout*.

A fines de 2002 empezamos a golpear las puertas, nuestro *road show* secreto. Secreto, porque -aunque estábamos seguros de que era lo mejor para los accionistas- no sabíamos qué iban a pensar si se enteraban.

Habremos tenido reuniones con 10 o 15 inversores, todas con la misma estructura. Incluso llegamos a contactar a Henry Kravis, protagonista activo del *deal* de Nabisco. En cada reunión, Santi contaba la historia y la oportunidad de negocios. Cada vez salía mejor, ponía más pasión y lo hacía con más solidez. Yo tomaba nota de los cambios y de en qué momento le hacían preguntas. Y mejoraba la presentación. Era mágico cuando, a partir de la tercera o cuarta iteración, como ya sabíamos qué iban a preguntar, podíamos decir: "Está en la página 17, ya vamos a llegar" o "eso está en el apéndice, después lo pueden revisar". Sí, los inversores son predecibles.

> Entender a la audiencia y lo que realmente espera es clave.

Ser parte de ese proceso, pero sin sufrirlo directamente, sin exponerme casi, me ayudó mucho. Fue muy difícil: la primera versión de la presentación era muy mala, totalmente incómoda para el discurso que Santi tenía preparado. Ahí entendí algo fundamental.

> Es muy, pero muy difícil preparar un Powerpoint para otro y que discurso e imagen sean coherentes.

El cierre

En mis primeras presentaciones no lo notaba, pero ya hace unos años logré relajarme al terminar, y darme cuenta del agradecimiento del público. Y eso me vuelve a alimentar, cada vez me gusta más. Al final, igual que con el liderazgo, es la audiencia quien va guiando al orador.

> El aplauso es la confirmación de la entrega, de la generosidad.

A veces pienso que es como dicen los maratonistas, en un momento no sentís más el cansancio. No les creería si no me hubiera pasado lo mismo con las charlas.

> Tenés que dar charlas hasta cambiar el aire.

Pero no siempre termino una charla tan bien. En San Pablo acepté una vez dar una charla sobre Franquicias. Fui seguro y relajado con mi remera, jeans y zapatillas. Mi uniforme para presentaciones. Me enfrenté a una audiencia totalmente distinta, más estructurada. Y mi mensaje no los desestructuró para nada. A mitad de la charla ya me di cuenta de que no había conexión y lo único que quería era terminar e irme. No ayudaba que las paredes eran finitas y mi atención se iba todo el tiempo a lo que decía el orador en el salón contiguo. Era interesante. Y tenía la intensidad de un tren.

Trágame tierra

Siempre es lo mismo: antes de dar una charla quiero huir. Literalmente. Veo el lugar donde voy a exponer, doy media vuelta y camino un rato. Suelo sentarme en el piso, lo más lejos posible. Siento angustia, miedo, la cabeza en blanco. Mentira. En blanco no. Llena de preguntas: "¿Qué estoy haciendo acá?". "¿Para qué?". "¿Por qué sigo diciendo que sí, para sufrir?". La gente que me acompaña y no me conoce suele asustarse. El blanco no es interno. Me ven pálido cadavérico.

Los ritos ayudan a tranquilizar, incluso laboralmente.

Aunque ya haya dado más de 100 conferencias, unos 40 shows de *standup*, entrenado a docenas de personas y tenga escritos más de 90 mil caracteres sobre cómo dar una presentación, si me piden un consejo les diría que, además de practicar, lo importante es algo anti-intuitivo: que se note lo que sentimos. Otra vez los sentimientos.

Cuando hablamos podemos transmitir emociones, hacer el mensaje mucho más completo: ésa es la clave de la oratoria, no transmitir ideas, sino que la audiencia las sienta.

Otro aprendizaje importante en San Pablo y en donde vivo: cuando pasa el tren, me callo.

No compitas si sabés que vas a perder y no vas a aprender.

Después de cada conferencia, lo mismo que cuando presentaba en la empresa, alguien se me acercaba con una consulta o, incluso, para venderme algo. Días después podía recibir un mail de agradecimiento o de pedido de información -o hasta de una cotización.

Una presentación no termina cuando termina.

Capítulo 65 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/65