

## **El Puzzle**

Descubre el comunicador que llevas dentro

José Ballesteros De la Puerta



José Ballesteros De la Puerta

# **El Puzzle**

Descubre el comunicador que llevas dentro

Actitud en Acción, S.L

Las piezas del puzzle con los logotipos de cada vía, así como las vías expuestas aparecen previa autorización de los propietarios del *copyright*.

© José Vidal Esmorís y José Ballesteros De la Puerta

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o de fotocopia, sin permiso previo del editor y escritor.

LA FOTOCOPIA MATA AL LIBRO

Colección: Actitud en *Acción*  
© José Ballesteros De la Puerta, 2011  
© Actitud en *Acción*, S.L., 2011  
Golfo de Salónica, 47  
28033 Madrid - España

Diseño de Cubierta Nueva Edición: Javier Moreno Jabardo  
Primera Edición: Marzo de 2002  
ISBN:  
Depósito Legal:

## Lo que dicen los lectores:

“Lo que más me ha impactado de su obra, al igual que al personaje D. Álvaro Govantes, es la enorme habilidad de sintetizar **“tanto en tan poco”**. Me fascina la amplia cantidad de información que contiene este pequeño y gran puzzle”.

Juan José Herrera Vilchez

“El Puzzle" va a ser uno de los pocos libros que lea dos veces, y que conservaré a mano para refrescar los conceptos y recomendarlo sinceramente”.

José María Ros

“El Puzzle es un libro que me ha cautivado desde el primer momento. Me ha parecido extraordinario y sensacional. Claridad para exponer los temas, afán de superación, motivación... Sencillamente extraordinario. Estábamos echando en falta que alguien de nuestra tierra fuera capaz de exponer en tan pocas palabras, tantas ideas tan claras”.

Carlos Santos Galera

“Cómo muy bien dices en tu libro hay muchos libros que hablan de estos temas, pero **pocos que te hacen pensar** en lo que hacer y en lo que podrías hacer para mejorar, y en esto el tuyo es buenísimo”.

Mercedes Grandes

“Creo que es un libro para recomendárselo a cualquiera, me siento afortunado de haberlo leído mientras nos impartías el curso, fue una experiencia formidable ver como llevabas a la practica todo lo que has escrito, que se puede vivir siendo un campeón o un perdedor, pero que la elección es de uno mismo, nadie nace para algo, somos lo que seamos capaces de ser. Muchas cosas han

cambiado para bien después de leerlo, ahora me enfoco en lo positivo e incluso vivo mejor gracias a la postura que adopto ante muchas cosas que antes me derrumbaban, y solo me ocupan si puedo influir en ellas”.

Alejandro Cubas

“Un libro auténticamente importante para quienes estamos interesados en el tema de las presentaciones en público, que me fue ampliamente recomendado por un amable vendedor de la Casa del Libro, mientras me encontraba de visita en Madrid. Su narración de las ilustrativas conversaciones entre el generoso educador Don Rodrigo López García y el preocupado Álvaro Govantes, convierte a la lectura de “El puzzle” en un placer”.

Álvaro Benavides La Grecca

“La verdad que he leído bastantes libros que hablan de comunicación, actitud, etc... Mi gran frustración siempre ha sido que olvidaba lo leído, no me daban fórmulas para estudiar y retener como en el colegio. Ahora tengo una tarjeta con fórmulas que llevaré en mi cartera para acordarme cada vez que las necesite”.

Nerea Arriola

“Debo darte mi humilde enhorabuena por este libro y decirte que tienes el don de hacer fácil la lectura de una materia que para nada ayuda al lucimiento del autor”.

Susana Álvarez

¡¡¡Gracias por las Vías!!! Las usaré en mi entorno profesional y personal.

Alonso Juan José

## **Nota del autor:**

*¡Millones de gracias por vuestros cariñosísimos correos!*

*Muchos han sido los correos recibidos con ocasión de la lectura de la primera edición de este libro. Los anteriores comentarios son sólo una pequeña muestra.*

*Agradezco, de todo corazón, el cariño y el tiempo dedicado no sólo a leer mi primera obra, sino a escribirme para compartir conmigo vuestras ideas e inquietudes. Y gracias por tutearme desde el principio muchos de vosotros. Afortunadamente, con más de uno me une una fantástica amistad hoy día. Mil gracias por escribirme y por permitirme compartir con los futuros lectores un resumen de algunos de vuestros comentarios y felicitaciones.*

*También quiero pedir disculpas a aquellos que escribiéndome, nunca me llegó vuestro correo, ya que el servidor que tenía contratado dejó de prestar servicio sin posibilidad por mi parte de hacer nada al respecto. Confío que a partir de ahora sí pueda contestar siempre.*

*Ya sabéis dónde tenéis un amigo.*

*En esta nueva edición me he permitido añadir algunos detalles en varios capítulos. He considerado que quedarían más completos. Confío que opinen igual.*

*A todos, millones de gracias,  
José*





# Índice

Prólogo, por Alejandro Vesga.....	15
Carta al lector.....	21
La decisión.....	25
I. Presentaciones.....	33
II. Aprendiendo a hablarme para el éxito.....	51
III. Naciendo a mi auditorio.....	67
IV. Decidiendo si hablo en público.....	83
V. Los pilares de la comunicación eficiente I.....	101
VI. Los pilares de la comunicación eficiente II.....	129
VII. Estructurando el mensaje para el éxito.....	141
VIII. ¿Me puedo apoyar en algo?.....	157
IX. Rebatiendo objeciones: Una vía para el lucimiento.....	179
X. Aprendiendo a confiar en mí mismo.....	205
Epílogo. Algún tiempo después.....	219
¡Anda!.....	221
Unas palabras finales, Por Eduardo Conde Muntadas-Prim.....	225

Tus experiencias me importan.....227

Otros libros del autor en esta editorial.....229

*Escucha, hijo mío, la instrucción de tu padre, y no rechaces la enseñanza de tu madre.*

Proverbios, 1, 8

Un maestro es aquel que enseña no sólo con sus palabras, sino, y mucho más importante, con su constante ejemplo y estímulo.

*A papá, mi primer y gran maestro.  
A mamá, mi constante estímulo.*



*Presta oído y escucha las palabras de los sabios, y aplica tu corazón a mi ciencia, porque te será dulce guardarlas en tu seno, y tener todas a punto en tus labios.*

Proverbios, 22, 17-18



# Prólogo

Por Alejandro Vesga

Era el día más importante del año en la Universidad de Saint Gallen. Incluso para la pequeña ciudad del cantón alemán de Suiza, la llegada del ejecutivo más famoso del mundo era un motivo de excitación colectiva. Los estudiantes habían logrado por fin que José Ignacio López de Arriortúa -Súper López-, el ingeniero español que acababa de abandonar General Motors para convertirse en vicepresidente de Volkswagen, diera la conferencia inaugural del congreso de Gestión de Empresa que se celebra cada año y que reunía a quinientos alumnos de esta universidad y a otros tantos empresarios de toda Europa.

El mérito de los organizadores era enorme. Súper López había mantenido un completo silencio desde su llegada a la empresa fabricante de coches alemana y su viaje a Saint Gallen provocó un auténtico huracán entre los medios de comunicación de todos los países occidentales. Conseguir declaraciones de Arriortúa, aunque fueran escasas, bien merecía un largo viaje.

Con ligero retraso y escoltado por la dotación especial de policía encargada para el evento, Súper López entró en la sala por una puerta especial para evitar el acoso de los periodistas y en muy pocos minutos su sola presencia bastó para lograr el silencio en el abarrotado salón de actos de la

facultad de Económicas. Cerca de mil personas estaban deseando saber qué podía contar sobre gestión de empresa un hombre cuyo fichaje por Volkswagen sólo tenía precedentes en el mundo del deporte. En la industria nunca se había producido una disputa igual por contratar a un directivo.

En un inglés sorprendentemente macarrónico, en especial para alguien que llevaba dos años trabajando en Estados Unidos, Arriortúa comenzó a hablar: dio las gracias por la invitación, los buenos días y preguntó a la audiencia quién hablaba después de él, en un cierto tono de broma y queriendo dejar a entender que él no merecía semejante congregación humana. Preparó un bloque de transparencias (por entonces el *power point* todavía era un invento muy reciente) y empezó a pasear por el pasillo central del patio de butacas con un micrófono inalámbrico. Poco después subió al estrado para comenzar lo que sería casi con toda seguridad, la conferencia con más expectación pública de todas las que ha pronunciado en su vida. Bebió agua, miró de frente al público e inició su discurso de forma pausada.

Durante el mismo, que duró cerca de una hora, ocurrieron algunas cosas inesperadas para quienes allí se congregaban. Súper López se equivocó de transparencia tres veces, tuvo que volver atrás para explicar algo que se le había olvidado, le costó tanto arrancar en algunas fases de la charla que incluso tartamudeó un poco, su marcado acento vasco hablando inglés provocó que una minoría de la audiencia prefiriera escuchar su ponencia a través de la traducción simultánea al francés y al alemán... ¿El resultado de todo esto? Un atronador aplauso al finalizar su intervención.

Su éxito se debió, sin duda, a que Arriortúa habló de forma directa y comprensible, mirando a los ojos del público, sobre temas que a todos nos interesan y demostró que para él eran asuntos vitales. Cuando se equivocaba,



como fruto evidente de los nervios, no le daba importancia y se concentraba de verdad en el mensaje que quería transmitir. En definitiva, que a pesar de ser un orador técnicamente poco brillante, Súper López logró convencer y emocionar a la audiencia con la herramienta realmente definitiva de los grandes comunicadores: la naturalidad.

¿Hay algo de malo en reconocer durante una conferencia que la transparencia que estamos proyectando no es la que toca? ¿Es tan grave no acordarse de un dato preciso que ilustraría bien la contestación a una pregunta del público? Rotundamente no.

Lo de verdad grave a la hora de hablar en público es no tener la suficiente confianza en uno mismo y que la audiencia lo note. La naturalidad que demostraba Arriortúa nacía de un alto grado de auto-confianza, basado especialmente en su dominio de la materia, pero en el que también influía mucho el interés real que él sentía por lo que estaba comunicando.

En realidad, hablar en público no es difícil, lo es decidirse a hacerlo bien. La experiencia de Arriortúa nos deja claro que la auto-confianza es fundamental para el éxito en el arte de hablar en público. ¿Pero cómo se logra? ¿Hay recetas para conseguirlo?

Por desgracia no hay fórmulas magistrales. Sólo algunas ideas que pueden ayudarnos a lograrla nosotros mismos. Y para ello, cualquier instrumento que nos motive y nos estimule la conciencia será una aportación positiva. Sea cual sea: la reflexión más íntima, una charla con nuestros amigos o la lectura de un libro de auto-ayuda.

Precisamente, los libros de auto-ayuda son un género muy maltratado por la crítica y poco valorados por el público en un mercado como el nuestro, ya que se identifican demasiado con las más famosas aportaciones a cargo de los autores norteamericanos. Pero al margen de lo que opinemos de los americanos, debemos reconocer que en esta materia son unos auténticos maestros. Ellos llevan

décadas explotando una realidad que nosotros todavía no parecemos tener clara: para conseguir las cosas hace falta proponérselas de forma firme.

En los años setenta realizaron en la Universidad de Harvard un experimento que ilustra muy bien esta idea. Reunieron a cincuenta alumnos de uno de sus *másters* de especialización y les preguntaron qué querían hacer en su carrera profesional. Pasados veinticinco años abrieron estos expedientes y buscaron a los alumnos para conocer los puestos que ocupaban. El resultado fue que quienes habían contestado de forma muy concreta a la pregunta habían obtenido un mayor éxito en su carrera profesional, independientemente de sus expedientes académicos o su coeficiente intelectual.

En *El puzzle* encontramos una muy interesante aportación a un género de reciente creación y, al mismo tiempo, cada vez más brillante en España: los libros de gestión novelados. Este libro aún tiene una personalidad mayor: se trata de un libro de auto-ayuda novelada, lo que permite una lectura mucho más fluida y amena que otras obras similares, pero cuya estructura no deja posibilidades al despiste. Lo que hay que recordar de cada capítulo está claramente definido al final del mismo.

Es una obra especialmente indicada para quienes afrontan el reto de ser buenos comunicadores sin ninguna experiencia previa. Lo es más aún para quienes tienen experiencia pero ésta ha sido frustrante y negativa. Pero también ofrece claves muy interesantes para quienes ya la tienen, puesto que en cualquier actividad que se emprenda siempre se puede mejorar.

Estimado lector, si hablar bien en público es uno de tus propósitos en la vida, te recomiendo de corazón la lectura de *El puzzle*. Los consejos prácticos que aquí encontrarás y la filosofía que destilan los dos personajes, Álvaro Govantes y Rodrigo López, te ayudarán a estimular tu capacidad para realizar esta tarea con éxito.

Para hablar en público hace falta tener confianza en uno mismo. Este libro y la práctica concienzuda te ayudarán a conseguirlo.



## Carta al lector

¿Nos podemos tutear? ¡Fantástico! Siempre es más fácil hablar sobre temas personales con alguien a quien podemos tutear, ¿no te parece?

¿Alguna vez te has planteado que deberías mejorar tus habilidades de comunicación pero los libros que has visto te parecen muy teóricos, o técnicos, o duros de digerir? ¿Crees que el orador se hace, no nace? ¿Quisieras poder tener un libro que te ayudara en tu deseo de ser un mejor comunicador, pero que fuera eminentemente práctico?

Si has contestado “sí” a todas estas preguntas o a alguna de ellas, te interesa este libro.

Una de las primeras cuestiones que, como lector, puedes estar planteándote es ¿por qué otro texto sobre comunicación? ¿En qué medida merece la pena invertir en él cuando hay ya tantas obras sobre el tema y, lo que es más, de autores de reconocidísimo prestigio?

Es verdad que hay cientos de títulos sobre comunicación en las estanterías de cualquier librería que se precie y, efectivamente, la mayoría aportan información excelente. Entonces, ¿por qué gastar dinero en este libro escrito?

Ésas fueron las primeras preguntas que me hice cuando empezaba a plantearme seriamente la idea de escribir un libro basado en nuestro taller de trabajo “Vías para la Comunicación Eficiente”<sup>®</sup>, según nuestro método VESP<sup>®</sup>. La simple idea de unirme a las estanterías con algunos de mis más admirados maestros y autores reconocidos me producía rubor y cierta ansiedad, pero la casi totalidad de los profesionales que han pasado y pasan hoy día por nuestros cursos nos dicen que, además de ser extremadamente eficientes, son muy distintos a lo que han vivido antes en el mundo de la formación.

Ese “muy distinto” es lo que me hizo decidirme a escribir esta obra que ahora tienes en tus manos, una obra muy distinta a todas las que conocemos sobre comunicación. Como nuestros cursos, está basado en una premisa fundamental: *el ser humano guarda en sí mismo la semilla de la grandeza, de tal forma que lo que tenemos que hacer a lo largo de nuestra vida es ir construyéndonos a nosotros mismos en la medida de nuestras distintas, pero maravillosas, capacidades.* Sócrates dijo “conócete a ti mismo”. Sin duda puso el listón extraordinariamente alto. Nosotros creemos que va siendo hora, en los inicios del ilusionante siglo XXI, de dar un paso más, y nos retamos a hacer realidad la idea de “constrúyete a ti mismo”, pues el conocimiento, si bien es importante, no lleva a nada por sí solo. De la misma manera que un sabio anónimo dice “la persona que sabe leer y no lo hace no tiene ninguna ventaja sobre la que no sabe leer”, la persona que trabaja por conocerse a sí misma y no hace por construirse al mismo tiempo, no tiene ninguna ventaja sobre la que no hace nada por conocerse.

Este libro está escrito con el fin de llegar al máximo número de personas que como tú, en un momento u otro de su vida, han de hablar ante otros seres humanos pero se sienten limitadas porque juzgan que eso de ser un buen comunicador es cuestión de nacimiento. Está escrito con la idea de dar unas vías de auto-construcción que nos

permitan llegar a ser el mejor comunicador que podemos ser. El texto ha sido escrito para que puedas ir al grano con respecto a lo que necesitas en cada momento, pensando en que tú, amigo lector, seguramente estás como la inmensa mayoría de las personas: con déficit de tiempo en tu agenda. Por último confío en que, a la vez que conseguimos nuestro objetivo, pasemos un rato agradable, pues honestamente pienso que la profesionalidad, el rigor y el conocimiento no están reñidos con la diversión. De hecho, creo que la diversión es el mejor camino para el aprendizaje.

Es por esta última razón por lo que la obra está escrita en forma de relato novelado, un relato que nos confirma lo que muy probablemente te hayas planteado alguna vez en tu vida: *toda persona puede ser un excelente comunicador, siempre y cuando quiera realmente llegar a serlo*. Quizás no te sientas específicamente identificado con ninguno de los dos personajes, pero estoy seguro de que, de una forma u otra, puedes verte reflejado parcialmente en muchos de sus matices. En realidad, los personajes son una mezcla basada en la observación de muchos maestros y decenas de alumnos y profesionales de toda índole.

Por todo ello, si buscas un compendio teórico sobre comunicación, no gastes tu dinero en este libro. Si buscas teorías elaboradísimas sobre cómo hablar en público, no gastes tu dinero en este libro. Si buscas pasar el rato leyendo una buena novela, no gastes tu dinero en este libro. Sin embargo, si buscas una obra sencilla, fácil de leer y entender, que te ayude a descubrir o a mejorar rotundamente tus habilidades comunicativas, entonces este “puzzle” puede ser una excelente inversión.

Ahora bien, he de hacerte una advertencia: esta obra por sí sola no hará de ti el mejor comunicador que puedas ser. Debes poner algo de tu parte. Un proverbio chino dice: “El hombre que espera a que el pato asado vuele a su boca debe esperar mucho, mucho, mucho tiempo.”

Confío sinceramente en que cuando acabes de leer este libro lo consideres una sabia inversión.

Tu nuevo amigo,  
José Ballesteros De la Puerta



# La decisión

*La primera y mejor victoria de todas es conquistar el sí mismo. Ser conquistado por el sí mismo es, de entre todas las cosas, lo más vergonzoso y vil.*

Platón

Acababa de terminar el suplicio anual ante la presidencia extranjera de mi empresa, en visita para conocer los presupuestos y escuchar de boca de los directivos locales los resultados previstos para el final del ejercicio actual, así como las proyecciones de objetivos para el siguiente. Tenía cuarenta y cinco años y lo que, a decir de muchos, era una carrera más que aceptable en el mundo corporativo. Yo no pensaba lo mismo.

Cada año por esas fechas me hacía la misma pregunta: ¿cómo era posible que a mi edad y con mi experiencia, el hablar en público me costara tanto sudor, malestar y noches de insomnio? Tenía que existir el elixir de la correcta oratoria, algo que me permitiera comunicarme sin sentir como un castigo algo que para otros era “casi natural”. ¿Qué tenían ellos que yo no tenía? ¿Era verdad eso que oía decir a muchos, de que “el orador nace y no se hace”?

Siempre me contestaba con la misma respuesta: “Álvaro, desengáñate. Todo en esta vida tiene un precio.” Con esta frase lapidaria terminaba la polémica sobre mi capacidad comunicativa hasta la próxima reunión de presupuestos.

Y no es que me faltaran ocasiones para tener que hablar en público y pasarlo de pena. A veces creo que cierto masoquismo debe de formar parte intrínseca de la naturaleza humana. Al menos me consolaba pensando esto.

El caso es que a pesar de los terribles malos ratos que pasaba al tener que hacer cualquier presentación ante clientes, vendedores, proveedores o público en general, siempre terminaba engañándome. Solía pensar que, en definitiva, no me jugaba nada, y menos si comparaba esas situaciones con la presentación definitiva de las cifras y planes a los jefazos de allende los mares.

Sin embargo, estas ocasiones tenían más importancia de la que yo mismo estaba dispuesto a admitir. De hecho, raro era el mes que no tenía que superar dos o tres exámenes a mi auto-control, aunque no hacía nada para remediarlo. Marta, mi mujer, me sugería, cada vez que me observaba en casa medio muriéndome de ansiedad ante una presentación prevista para el día siguiente, que pusiera fin a este “sin vivir” e hiciera algo al respecto.

Tuvo que ser un evento nada agradable para mí y mi carrera lo que acelerara la decisión final de hacer algo, pero de verdad. ¡Qué pena que muchas veces los seres humanos estemos más motivados a hacer algo en nuestro beneficio por el miedo a perder que por el disfrute de ganar!

Fue una tarde, con el cliente más importante de la firma que yo representaba en ese momento, cuando estuvo claro que había que poner remedio a mi miedo a hablar en público. Sí: miedo, un miedo que me atenazaba

y me hacía comportarme de manera nada natural, insegura y poco profesional.

La comida había sido ligera por mi parte, anticipando la importantísima presentación que tenía que realizar poco después. Tomé un consomé muy ligerito al que, en contra de mi costumbre, no regué con un chorrito de fino o manzanilla, algo que proporciona un toque maestro a tan delicioso entrante. Al consomé siguió un pequeño lenguado a la plancha. Así se lo había pedido a Pedro, el eficientísimo camarero que servía la mesa, ubicada en la esquina opuesta a la entrada del restaurante, junto a un ventanal que daba a un jardín maravillosamente frondoso que siempre me ayudaba a sosegar mi natural temperamento nervioso. Aunque me gusta mucho el dulce, no terminé con uno en esta ocasión. Una menta poleo fue el fin de fiesta para una comida que pasó con más pena que gloria en puertas de la que podía ser mi presentación más importante en la última década.

Habíamos estado trabajando en este proyecto unas treinta personas en total durante más de dos años. Yo abracé el reto, como siempre solía hacerlo, con más cabeza que corazón, lo que era de esperar en un alto ejecutivo que debía el éxito de su carrera a un elevado grado de seriedad y rigor en los planteamientos. Ésa iba a ser la tarde de la “oposición”.

El tribunal, compuesto por el presidente y el consejero delegado de mi potencial nuevo cliente, y sus directores general, general financiero y comercial, esperaba con expectación casi mística lo que se suponía iba a ser la exposición que les debía sacar de dudas para firmar un acuerdo de colaboración que iba a reportar a nuestras dos firmas la nada despreciable cantidad de doce mil millones de pesetas de beneficios netos en un periodo de cinco años.

Lo único que yo sabía a ciencia cierta era que Manolo Aranda Nogueras, el director comercial y buen conocido

mío después de dos años de arduas negociaciones, entrevistas, capotazos y discusiones (en su sentido más literal), estaba totalmente por la labor, si bien, como él mismo se había encargado de recordarme dos días antes, su director general no terminaba de verlo claro, pues nuestra competencia más directa parecía plantear una posibilidad “menos liosa”, a su entender: la contra-oferta no daría tantos beneficios, sin lugar a dudas, pero también comportaban menos riesgos.

Ni que decir tiene que su recordatorio pesaba en mi mente como una losa y sólo sirvió para que mi estado de ansiedad previo a cualquier presentación se viera quintuplicado. Entre otras cosas, me estaba jugando no sólo los beneficios de la empresa, sino mi propio puesto. Huelga decir que el tiempo, esfuerzo, recursos y dinero dedicados a esta operación durante los pasados veinticuatro meses eran muy considerados en cada evaluación anual de resultados a la hora de comunicarme el incremento salarial y el bono de fin de año. Como suele pasar siempre, si al final se conseguía nuestra meta, el éxito tendría muchos padrinos. Si fracasábamos, sólo habría un culpable: yo.

Entré a la sala de la reunión escoltado por mi mano derecha y hombre de confianza durante mucho tiempo, Sergio. Como era costumbre en él, portaba lo que para muchos era una sonrisa encantadora. Sin embargo, para mí ésa era una conducta impropia en un profesional de su rango.

La sala era espaciosa y ciertamente acogedora. A todo lo largo de la pared frente a la puerta de entrada se situaba un amplio ventanal del techo al suelo que mostraba unas espectaculares vistas de la ciudad. Desgraciadamente yo no estaba para disfrutes en ese momento. En la pared de la derecha había un mapamundi con logotipos de la empresa señalando los

puntos geográficos donde tenían oficinas o presencia profesional. La pared de la puerta de entrada no consigo recordarla, quizás porque lo siguiente que vieron mis ojos fue una inmensa pantalla donde, pasados unos minutos, se verían las impresionantes proyecciones de beneficios de un proyecto abocado al éxito más rotundo.

Me costó apartar la vista de la pantalla para tender la mano y saludar al señor Hernán, presidente y consejero delegado del Grupo Freedom, que en ese momento y atendiendo a la presentación que de mí hacía Manolo Aranda ya me había tendido la mano. Inmediatamente después Manolo me presentó al director general financiero, el señor Martínez, y finalmente al señor Rosales, director general y persona que, por más que la llevaba tratando algo más de un año, no terminaba de saber si estaba a mi favor o no. Para ser sinceros, no me caía bien.

Después de los comentarios de rigor nos sentamos a preparar lo que sería una exposición de veinte minutos seguida de una sesión de preguntas que podía prolongarse, según me indicó Manolo, no más de una hora. Así pues, lo que había que decir, mejor decirlo cuanto antes y bien claro, o no habría más oportunidades. A esta gente había una cosa que no le sobraba: tiempo.

Cuando Sergio terminó de preparar en el portátil el fichero de *power point* en el que tenía la presentación, entregó los informes a los presentes y, de inmediato, empecé mi discurso.

Curiosamente todos estaban más pendientes de los papeles que de mi disertación. Recuerdo que tenía la impresión de que me ninguneaban totalmente. Me sentí mal.

En pocas ocasiones pude evidenciar miradas de atención hacia mí. Parecían absortos en los papeles que Sergio les había entregado. Si no me iban a prestar

atención, podía haberme quedado en casa y ahorrarme las tres últimas noches que pasé en vela preocupado por todo lo que me estaba jugando. De hecho, en las contadas ocasiones en que parecieron prestar atención a mi discurso era para decirme: “Espere, no pase la pantalla ésa, no hemos leído la última parte.”

Así las cosas, mi boca se iba pareciendo más a un estropajo reseco que a otra cosa. Sergio debió de darse cuenta, pues me alcanzó un vaso con agua, pero yo ya estaba tan nervioso que ni lo vi. Y no solo eso: me embarullé con las cifras y varios de los argumentos expuestos durante la presentación fueron objeto de enconados contra-argumentos en la sesión de preguntas.

Lo que había creído tener muy claro antes de la presentación ahora se había trasladado a la audiencia en forma de enrevesados argumentos y opiniones que no decían nada bueno sobre nuestro dominio del asunto en cuestión. ¿Cómo podía ser que yo no pudiera expresar con la soltura debida un tema que, se supone, dominaba? Lo cierto es que cuando terminé la presentación estaba más feliz por el hecho en sí de haberla liquidado que preocupado por el devenir de los acontecimientos.

Los ruegos y preguntas que siguieron a mi exposición no fueron lo que se dice una demostración de control, conocimientos y cordialidad. Sus preguntas me herían, o eso sentía yo, y así mis respuestas eran dardos envenenados a su “desconocimiento”. Sergio me preguntó después si me había pasado algo antes de la reunión para estar tan impertinente y agresivo. “No, es que ellos parecían no enterarse de nada”, fue mi respuesta. Afortunadamente Sergio no aprovechó la ocasión para hacer más leña del árbol caído, cosa que le agradecí.

Finalmente, ni que decir tiene, la junta directiva de mi potencial cliente decidió que seguiría siendo eso: un potencial cliente. El proyecto quedó en parón y el trabajo de dos años en dique seco.

Cuando pienso ahora en todo lo que pasó esa tarde y en lo mucho que tenía que haber aprendido para que esa reunión hubiera sido la más productiva y feliz de mi carrera profesional y no, como de hecho fue, la más desastrosa y humillante de mi existencia, no puedo dejar de reprocharme el no haber tomado la decisión de mi vida mucho antes.

Los meses pasaron y mi posición en la empresa era cada vez más insoportable, por lo que decidí aceptar un puesto directivo en una empresa familiar de ámbito nacional que pasaba por un momento complicado.

Había oído decir que quien era capaz de expresar sus ideas en público de manera eficaz tendría el camino más despejado para conseguir lo que se propusiera. La responsabilidad que había aceptado en la nueva empresa requería de mí grandes habilidades comunicativas.

¿Qué es lo que me ocurría? ¿No habría estado en realidad, durante años, huyendo de mi propio éxito? Por fin me contesté con sinceridad. Efectivamente, tenía miedo al éxito, al ÉXITO con mayúsculas, muy probablemente por la responsabilidad que trae aparejada. Y es que una mayor responsabilidad conllevaría más de esas temidas ocasiones de hablar en público.

Había escuchado una vez, en un taller de trabajo realizado en mi antigua empresa, que la única manera de vencer al miedo es actuando. Por una vez iba a hacer caso a esa frase que en su momento me resultó muy impactante pero que nunca llegué a poner en práctica del todo.

Una tarde, al llegar a casa, me puse a leer una revista económica que llevaba varios días esperando a ser leída. En su segunda página, con grandes caracteres, encontré un anuncio sobre un curso de oratoria con una frase que me llamó poderosamente la atención:

*“Mejore un poco su oratoria, no sea que pierda su fortuna”*

Debajo había un nombre: William Shakespeare.

Entonces me acordé de algo que leí tiempo atrás acerca de las casualidades en la vida, y es que, según indicaba el autor de aquel artículo, no hay tales casualidades, sino causalidades. Cuando uno busca algo, el universo se confabula para que lo pueda encontrar. ¿Sería ésta una de esas causalidades?

Esa misma noche decidí hablar con uno de los mayores especialistas que existen en el tema de la comunicación pública. Mucha gente me había dicho que, a pesar de su fama y su retiro voluntario, siempre encontraba un hueco para conversar con personas que, al igual que yo, tuvieran problemas para comunicarse.