

PRIMERA PARTE

# ¡ATRÉVETE!

---

**atreverse.** (Del lat. *tribuere*)

*Tener el valor o la decisión suficientes para hacer algo que comporta riesgo o provoca temor o inseguridad.*

---



## EL INICIO

*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 autocontrol, 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 «sinvivir» 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 quedó 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 70 millones de euros de beneficios netos en un periodo de cinco años.

Lo único que yo sabía a ciencia cierta era que Manolo Aranda Noguera, 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 contraoferta no daría tantos beneficios, sin lugar a dudas, pero también comportaba 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 disfrutar en ese momento. En la pared de la derecha había un mapa mundi 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 esa, 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 sólo eso: me embarrullé con las cifras y varios de los argumentos expuestos durante la presentación fueron objeto de enconados contraargumentos 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.